

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA**

***ESTRUCTURACION Y OPERATIVIZACION DEL MECANISMO DE  
GESTION PARA EL SISTEMA DE FORMACION POR  
COMPETENCIAS PARA LA FUNDACION “GERMAN DAVILA SAA”  
EN LA CIUDAD DE IBARRA***

**AUTORA: MONICA DAVILA**

**DIRECTOR: DR. RODRIGO ARROYO**

**QUITO, NOVIEMBRE DE 2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Mónica Elizabeth Dávila Cervantes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Mónica Dávila C.

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado por Mónica Elizabeth Dávila, bajo mi tutoría y supervisión.

---

Dr. Rodrigo Arroyo

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la luz de mi camino Dios quien me dio la fortaleza y bendición para estudiar y seguir adelante.

A mis Padres Jaime e Hilda que me brindaron su apoyo y protección incondicional en mi formación como persona y profesional, sin escatimar esfuerzos ni sacrificios.

A mis Hermanos Andrés y Santiago con los que viví mi periodo universitario y me ayudaron en todo lo que necesitaba.

A mi Hermana Cristina quien ha sido mi mejor amiga y que pese a la distancia hemos estado siempre juntas.

A mis Abuelitos porque sus consejos y ejemplo me guiaron a seguir el camino del bien, dándome siempre su confianza para cumplir mis metas.

A mis Tíos, Primos y Amigas que siempre me extendieron su mano y jamás me negaron un favor, con los que he compartido buenos e inolvidables momentos.

A Pablo por todo el amor que me ha brindado, y porque siempre está a mi lado apoyándome en mis sueños.

A la Universidad Politécnica Salesiana por los conocimientos adquiridos durante el periodo universitario, en especial al Dr. Rodrigo Arroyo por su calidad de ser humano y por la acertada orientación y supervisión de mi tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Jaime Dávila e Hilda Cervantes, a mis hermanos Andrés, Santiago y Cristina. A mis abuelitos Germán Dávila (+) y Beatriz Rodas; Rigoberto Cervantes (+) y Rosa Fernández.

## ÍNDICE

<b>DECLARACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>17</b>

## CAPITULO I

### PLAN DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
1.4. JUSTIFICACION .....	22
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	23
1.5.1. Marco teorico.....	23
1.5.2. Marco conceptual.....	25
1.6. HIPOTESIS.....	26
1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS .....	26

## CAPITULO II

### ANALISIS DE LA DEMANDA

2.1. ESTRATEGIAS GENERICAS .....	31
2.1.1. ¿Cómo seremos líderes en servicios de capacitación?.....	31

2.2. DEFINICION DE MERCADO POBLACIONAL .....	32
2.2.1. Datos generales .....	32
2.2.2. Población .....	32
2.2.3. Población económicamente activa –pea .....	32
2.2.4. Grupos por edad.....	33
2.2.5. Población por nivel de instrucción.....	34
2.2.6. Relación de dependencia .....	34
2.2.7. Forma de relación .....	35
2.2.8. Beneficios recibidos.....	35
2.3. DEFINICION DE MERCADO ORGANIZACIONAL .....	36
2.3.1. Calculo de la muestra.....	36
2.3.2. Analisis de clientes .....	37
2.4. ANALISIS FODA.....	59
2.5. ESTRATEGIAS .....	60
2.5.1. Matriz de estrategias .....	62
2.6. ANÁLISIS PORTER .....	62
2.6.1. Nuevos entrantes.....	63
2.6.2. Rivalidad entre competidores .....	63
2.6.3. Poder de negociación del los clientes .....	64
2.5.5. Sustitutos.....	65

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE FORMACION**

3.1. UNA MIRADA HISTÓRICA .....	66
3.2. FORMACIÓN DEFINICIÓN Y CONTENIDO.....	73

3.2.1. El papel del participante en la formación por competencias .....	75
3.2.2. Uso de medios didácticos variados en un ambiente favorable a la generación de competencias .....	76
3.3. PRINCIPIOS DE LA FORMACION .....	77
3.4. CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS .....	78
3.5. IMPORTANCIA DE LA FORMACION EN DISTINTOS CONTEXTOS .....	78
3.5.1. Globalización: cada vez más, un solo mundo.....	79
3.5.2. Cambio tecnológico o revolución tecnológica.....	80
3.5.3. Estructura empresarial: reestructuración o aplanamiento.....	81
3.5.4. La formación por competencias y la empleabilidad.....	83
3.6. TIPOS DE FORMACION .....	83

## **CAPITULO IV**

### **PREMISAS FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

4.1. INTRODUCCIÓN .....	86
4.2. TRASFONDO HISTÓRICO.....	88
4.3. TRADICIÓN TEÓRICA.....	89
4.4. LA FORMACIÓN PROFESIONAL BASADA EN COMPETENCIAS .....	90
4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PAÍSES PIONEROS A NIVEL MUNDIAL Y EN AMÉRICA LATINA. ....	91
4.5.1. Calidad del sistema educativo.....	91
4.5.2. Calidad de las escuelas de gestión .....	93
4.5.3. La disponibilidad local de investigación especializada y servicios de formación .....	95
4.5.4. Alcance de la formación del personal.....	96

4.5.5. Índice de competitividad.....	98
4.5.6. Índice de mayor implantacion tecnologica .....	100
4.6. FUNDAMENTO TEÓRICO .....	101
4.7. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIA.....	104

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION Y METODOLOGIA PARA LA ESTRUCTURA DE FORMACION POR COMPETENCIAS**

5.1. METODOLOGÍA PARA LA EL DISEÑO Y ELABORACION DE UN PROGRAMA O CURSO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS .....	106
5.2. EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN .....	108
5.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	108
5.3.1. Evaluación por parte de los asistentes sobre el curso o programa de capacitación .....	108
5.3.2. Evaluación por parte del instructor hacia los asistentes .....	117
5.4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.....	118
5.5. SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DEL PERSONAL. ....	119
5.6. PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	121
5.6.1. Programas de capacitacion del area de comercialización, ventas y marketing .....	121
5.6.2. Programas de capacitacion del area de administracion .....	125
5.6.3. Programas de capacitacion del area de informática.....	125131

## CAPITULO XI

### DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA "FUNDACION GERMAN DAVILA SAA"

6.1. CONSTITUCION, DOMICILIO, NATURALEZA Y DURACION .....	146
6.2. OBJETIVOS .....	146
6.3. DE LOS MIEMBROS .....	147
6.4. DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS .....	148
6.5. DE LAS SANCIONES .....	149
6.6. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO .....	150
6.6.1. De la asamblea general .....	150
6.6.2. Del directorio .....	152
6.6.3. Del presidente .....	153
6.6.4. Del director ejecutivo.....	154
6.6.5. Del director secretario.....	155
6.6.6. Del tesorero.....	155
6.6.7. Del las comisiones .....	156
6.7. REGIMEN ECONOMICO .....	157
6.8. ELECCIONES .....	157
6.9. DISOLUCION Y LIQUIDACION .....	157
6.10. DISPOSICIONES TRANSITORIAS .....	158
6.11. PLAN ESTRATEGICO .....	159
6.11.1. Misión .....	159
6.11.2. Visión.....	160
6.11.3. Valores organizacionales .....	160
6.11.4. Obetivos estrategicos organizacionales .....	161
6.12. GESTION DE RECURSOS ORGANIZACIONALES .....	161

6.12.1. Estructura organizacional .....	162
6.12.2. Perfiles de los puestos administrativos de la fundacion german davila saa. ....	163
6.12.3. Perfil de los instructores de la “Fundación Germán Dávila Saa” .....	169
6.13. RECURSOS E INSTALACIONES .....	173
6.13.1. Oficinas administrativas .....	174
6.13.2. Aulas de capacitación con computadores .....	175
6.13.3. Aulas de capacitación .....	176
6.14. GESTION FINANCIERA .....	177
6.14.1. Cronograma valorado .....	179
6.14.2. Balance de resultados.....	181
6.14.3. Balance general.....	185
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>216</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>218</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>219</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPITULO II

#### ANÁLISIS DE LA DEMANDA

<b>Tabla 2.1.</b> Población económicamente activa - PEA .....	33
<b>Tabla 2.2.</b> Grupos por edad .....	33
<b>Tabla 2.3.</b> Población por nivel de instrucción .....	34
<b>Tabla 2.4.</b> Relación de dependencia.....	34
<b>Tabla 2.5.</b> Forma de relación.....	35
<b>Tabla 2.6.</b> Beneficios recibidos .....	35
<b>Tabla 2.7.</b> Tabulación de resultados pregunta 1.....	37
<b>Tabla 2.8.</b> Tabulación de resultados pregunta 2.....	38
<b>Tabla 2.9.</b> Tabulación de resultados pregunta 3.....	39
<b>Tabla 2.10.</b> Tabulación de resultados pregunta 4.....	40
<b>Tabla 2.11.</b> Tabulación de resultados pregunta 5.....	42
<b>Tabla 2.11.</b> Tabulación de resultados pregunta 6.....	44
<b>Tabla 2.12.</b> Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 1). .....	45
<b>Tabla 2.13.</b> Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 2). .....	46
<b>Tabla 2.14.</b> Tabulación de resultados pregunta 7 (opción3). .....	48
<b>Tabla 2.15.</b> Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 4). .....	49
<b>Tabla 2.16.</b> Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 5). .....	50
<b>Tabla 2.17.</b> Tabulación de resultados pregunta 8.....	51
<b>Tabla 2.18.</b> Tabulación de resultados pregunta 9.....	53
<b>Tabla 2.19.</b> Tabulación de resultados pregunta 10.....	55
<b>Tabla 2.20.</b> Tabulación de resultados pregunta 11.....	56
<b>Tabla 2.21.</b> Tabulación de resultados pregunta 12.....	57

## CAPITULO IV

### PREMISAS FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

<b>Tabla 4.1.</b> Índice de calidad del sistema educativo mundial .....	92
<b>Tabla 4.2.</b> Índice de calidad del sistema educativo en américa latina.....	92
<b>Tabla 4.3.</b> Índice de calidad del sistema educativo mundial .....	93
<b>Tabla 4.4.</b> Índice de calidad de las escuelas de gestión en américa latina .....	94
<b>Tabla 4.5.</b> Índice de la disponibilidad local de investigación especializada y servicios de formación a nivel mundial .....	95
<b>Tabla 4.6.</b> Índice de la disponibilidad local de investigación especializada y servicios de formación en américa latina .....	95
<b>Tabla 4.7.</b> Índice del alcance de la formación del personal a nivel mundial .....	96
<b>Tabla 4.8.</b> Índice del alcance de la formación del personal en américa latina .....	97
<b>Tabla 4.9.</b> El índice de competitividad mundial.....	98
<b>Tabla 4.10.</b> El índice de competitividad de américa latina .....	99
<b>Tabla 4.11.</b> Índice de mayor implantación tecnológica mundial .....	100
<b>Tabla 4.12.</b> Índice de mayor implantación tecnológica en américa latina .....	100

## ÍNDICE DE GRAFICOS

### CAPITULO II

#### ANÁLISIS DE LA DEMANDA

<b>Grafico 2.1.</b> Identificación de necesidades de capacitación en la ciudad de Ibarra ..	29
<b>Grafico 2.2.</b> Diagrama de resultados pregunta 1 .....	37
<b>Grafico 2.3.</b> Diagrama de resultados pregunta 2 .....	38
<b>Grafico 2.4.</b> Diagrama de resultados pregunta 3 .....	40
<b>Grafico 2.4.</b> Diagrama de resultados pregunta 4 .....	41
<b>Grafico 2.5.</b> Diagrama de resultados pregunta 5 .....	43
<b>Grafico 2.6.</b> Diagrama de resultados pregunta 6 .....	44
<b>Grafico 2.7.</b> Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 1) .....	45
<b>Grafico 2.8.</b> Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 2) .....	47
<b>Grafico 2.9.</b> Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 3) .....	48
<b>Grafico 2.10.</b> Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 4) .....	49
<b>Grafico 2.11.</b> Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 5) .....	50
<b>Grafico 2.12.</b> Diagrama de resultados pregunta 8 .....	52
<b>Grafico 2.13.</b> Diagrama de resultados pregunta 9 .....	54
<b>Grafico 2.14.</b> Diagrama de resultados pregunta 10 .....	55
<b>Grafico 2.14.</b> Diagrama de resultados pregunta 11 .....	56
<b>Grafico 2.15.</b> Diagrama de resultados pregunta 12 .....	58

### CAPITULO III

#### ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN

<b>Grafico 3.1</b> Actividades de aprendizaje .....	77
---	----

## CAPITULO V

### DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

<b>Grafico: 5.1.</b> Modelo de diseño de Capacitación .....	106
---	-----

## CAPITULO VI

### DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA “FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA”

<b>Grafico 6.2.</b> Croquis de la Fundación Germán Dávila Saa. ....	173
<b>Grafico 6.3.</b> Oficinas Administrativas .....	174
<b>Grafico 6.4.</b> Oficinas Administrativas .....	174
<b>Grafico 6.5.</b> Oficinas Administrativas .....	175
<b>Grafico 6.6.</b> Aulas 1 de Capacitación con Computadores.....	175
<b>Grafico 6.8.</b> Aula 2 de Capacitación con Computadores .....	176
<b>Grafico 6.9.</b> Aula 1 de Capacitación .....	176
<b>Grafico 6.10.</b> Aula 2 de Capacitación .....	177
<b>Gráfico Anexos 1.</b> Tipologías de la Competencias.....	193

## INDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b> Diccionario de Competencias.....	190
<b>ANEXO 2:</b> Formato de Encuesta .....	199
<b>ANEXO 3:</b> Solicitud de Acreditación CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional).....	202

## RESUMEN EJECUTIVO

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX y XXI, son la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a las entidades.

En el presente trabajo se pone en manifiesto la necesidad de formar una institución que brinde servicios de capacitación y formación en la ciudad de Ibarra, pero destacándose por un alto grado de diferenciación en su manera de generar conocimiento.

**En el Capítulo I:** Se describe el planteamiento del problema de igual manera los objetivos que servirán de directrices para el desarrollo del presente documento, se establece la hipótesis considerando que la formación y capacitación a lo largo de la vida se requiere por la necesidad de mantener la competitividad en un mundo de cambios vertiginosos, por la rápida obsolescencia de los conocimientos y la valorización de los saberes aplicados al trabajo y, finalmente porque es una excelente herramienta de inclusión social

**En el Capítulo II:** Se Realiza el estudio de la demanda que se tendría en la Ciudad de Ibarra se inicia con la identificación demográfica, las características

poblacionales, principales actividades económicas, relaciones laborales y beneficios recibidos.

Se analiza de igual manera al mercado aplicando encuestas a 66 empresas activas en la ciudad de distintos sectores manifestando sus principales necesidades y expectativas en capacitación, posteriormente se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendría la Fundación Germán Dávila Saa y finalmente se establecen estrategias que permitan garantizar posicionamiento y reconocimiento en los posibles usuarios de nuestros servicios.

**En el Capítulo III:** Se inicia un con estudio histórico de la formación, posteriormente se indica la definición y contenido de la formación por competencias y se describe factores importantes como: *El papel del formando en la formación por competencias; Uso de medios didácticos variados en un ambiente favorable a la generación de competencias.*

En el presente capitulo además se detalla las características e importancia de la formación por competencias en distintos ámbitos tales como: *Globalización, Cambio tecnológico o revolución tecnológica, Estructura empresarial: reestructuración o aplanamiento, La Formación Por Competencias Y La Empleabilidad.* Finalmente se realiza un breve análisis comparativo de los sistemas de formación.

**En el Capítulo IV:** Se identifican las premisas fundamentales para la implantación de un sistema de formación basado en competencias, se pone en manifiesto el dinamismo que ha tenido la educación, la formación y la capacitación, para posteriormente comprender la importancia que tiene la calidad de estos servicios en el desarrollo de todos los países, se analiza el rendimiento que ha tenido el Ecuador a nivel mundial y de América latina en relación a temas como: *calidad del sistema educativo, disponibilidad local de investigación especializada y servicios de formación, inversión en formación y desarrollo, índice de competitividad, índice de mayor implantación tecnológica.* . Finalmente se detallan los pilares elementales del enfoque por competencias y sus principales características.

**En el Capítulo V:** Se establece el diseño y estructura del sistema de gestión y formación por competencias, en la cual se identifica la metodología de trabajo, sistema de evaluación, descripción de contenidos y objetivos de los cursos a dictar. Todos estos concebidos como aspectos relevantes para el desarrollo de las actividades de la Fundación “GDS”.

**En el Capítulo VI:** Se instauro el mecanismo de funcionamiento de la Fundación “GDS”, partimos de la determinación de los estatutos, posteriormente se establece el plan estratégico que direccionara el cumplimiento de metas objetivos institucionales, de la misma manera se indica el modo de funcionamiento en la parte organizacional, y lo referente a la disponibilidad de recursos e instalaciones, finalmente se expresa la parte financiera y notas.

### **Conclusiones y Recomendaciones finales:**

La capacitación y formación por competencias es altamente efectiva para los recursos humanos de una empresa, implica considerar que se mejora el desempeño y que se fortalece el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En vista de los resultados obtenidos se recomienda la implementación y desarrollo de la capacitación y formación por competencias en el país ya que actualmente se requiere de profesionales integralmente preparados y proactivos capaces de laborar en las distintas instituciones a nivel local, nacional e internacional.

## **CAPITULO I**

### **1. PLAN DEL PROYECTO**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Muchos programas de formación actualmente utilizados están obsoletos o son anticuados en su concepción. En el fondo, los nuevos programas de formación deben comportar transformaciones en su estructura que tiende a ser de carácter modular, en sus contenidos que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y finalmente, en sus formas de entrega que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje.

La rapidez del cambio en los contenidos de las ocupaciones así como la necesidad de profundizar en nuevas habilidades, han facilitado el nacimiento de una nueva concepción de la formación profesional centrada más en ocupaciones, ampliamente definidas, que en puestos de trabajo y orientada hacia el desarrollo de competencias laborales.

También, la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la gestión educativa, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores.

Hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

El presente documento propone estructurar un sistema de Formación por Competencias para la Fundación Germán Dávila Saa, ubicada en la Ciudad de Ibarra

provincia de Imbabura por medio de la cual se planifique, auspicie, coordine y ejecute procedimientos de formación y capacitación en general basados en competencias.

La demanda es cada vez mayor y en la Ciudad de Ibarra se pretende fortalecer este aspecto considerando que la formación es un pilar fundamental de desarrollo de los pueblos y su comunidad, en base a investigaciones preliminares efectuadas para estructurar el presente documento se ha identificado un alto potencial de mercado ya que la Ciudad de Ibarra tiene una población de 108,535 habitantes de las cuales 44.8% son económicamente activos. Además que se han obtenido datos respecto a la cantidad de empresas activas siendo esta 756 en distintas ramas.

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos tres elementos totalmente articulados.

Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él

## **1.2. OBJETIVO GENERAL**

Estructuración y Operativización del mecanismo de Gestión para el Sistema de Formación por Competencia para la Fundación Germán Dávila Saa.

## **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la oportunidad de mercado de formación en la ciudad de Ibarra.
- Determinar la estructura del sistema de formación por competencias de modo que sea aplicable a la situación organizacional y del entorno.
- Establecer las líneas operativas del Sistema de Formación por Competencias de manera que se garantice su aplicabilidad.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La formación a lo largo de la vida se requiere por la necesidad de mantener la competitividad en un mundo de cambios vertiginosos, por la rápida obsolescencia de los conocimientos y la valorización de los saberes aplicados al trabajo y, finalmente porque es una excelente herramienta de inclusión social.

La formación por competencias, además de facilitar la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su proceso formativo, reviste un carácter de formación de base amplia, que apoya el desarrollo de competencias genéricas y que, por tanto, facilita la empleabilidad en un contexto de rápidos cambios.

Es indispensable considerar que en la actualidad el mundo laboral exige de calidad de profesionales aptos para poder ejecutar sus actividades de tal manera que esto traiga mejores resultados para las organizaciones.

Con este trabajo lo que se pretende es dar a la sociedad Imbabureña y del Norte del País una fuente de formación y capacitación por medio de cursos ejecutados para fortalecer a todo su equipo de colaboradores.

En base a un modelo curricular basado en competencias se pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para el diseño. Se caracteriza por: utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, se enfatizan el trabajo cooperativo apoyado el desarrollo profesional de la sociedad.

## **1.5. MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1. MARCO TEÓRICO**

El diseño curricular por competencia responde a las necesidades de nuestros profesionales, así como a los cambios en los distintos ámbitos. Los individuos formados en el modelo de competencias profesionales reciben una preparación que les permite responder de forma integral a los problemas que se les presenten con la capacidad de incorporarse más fácilmente a procesos permanentes de actualización, independientemente del lugar en donde se desempeñen.

Otro aspecto importante con relación a este modelo estriba en el desarrollo de las capacidades de pensamiento y reflexión, para la identificación así como la toma de decisiones en situaciones problemáticas no contempladas durante la formación. La formación por competencia implica una preparación más completa, integral y flexible, que permite dar respuesta a las necesidades de los individuos, de la comunidad y de la sociedad.

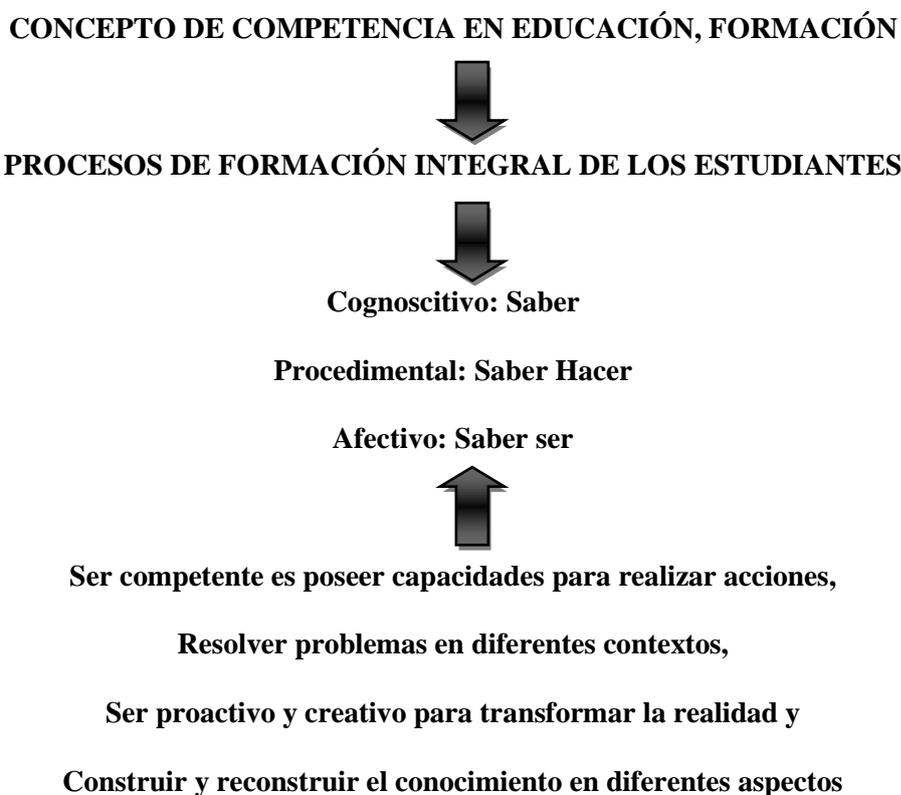
El concepto de Competencias es reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, Francia y Australia. Las competencias aparecen principalmente relacionadas con los procesos productivos de las empresas, particularmente en el campo tecnológico, donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; trayendo como consecuencia la necesidad de capacitar de manera continua al personal y al profesional independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos.

Al consultar el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, la primera acepción de competencia se asocia a: **disputa y oposición**, pero posteriormente esta explicado como: **aptitud, idoneidad**, correspondiendo la definición de competente a: **proporcionado, oportuno, adecuado**. Es precisamente hacia estas últimas interpretaciones del término competencias que se encaminan actualmente la visión de formación de profesionales competentes.

De ahí que una de las definiciones de competencias profesionales que mayor aceptación tienen en el mundo de la educación se refieren a:

**La combinación integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. (Saber actuar movilizand o todos los recursos)**

Tal definición es representada a partir de la siguiente gráfica:



La formación basada en competencias está definida como el proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

## **1.5.2. MARCO CONCEPTUAL**

### ***FORMACIÓN***

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

### ***CAPACITACIÓN***

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

### ***DESARROLLO***

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos

## ***COMPETENCIAS***

Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido, adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.

### ***COMPETENCIA PROFESIONAL***

Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

## **1.6. HIPÓTESIS**

La sociedad requiere en la actualidad de profesionales formados y capacitados para poder desempeñarse bien en cada una de las actividades para las cuales estén designados, una estructura de formación basada en competencias permitirá al profesional tener un conocimiento más completo de la rama o especialidad a la que se haya enfocado, por tal motivo el éxito del desarrollo de todas las organizaciones en nuestro país podrán ser garantizadas porque se dispondrá del personal competente y preparado para obtener buenos resultados.

## **1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar la estructuración del sistema de formación por competencias de la Fundación Germán Dávila Saa se pretende realizar una investigación de campo en la cual por medio de la aplicación de encuestas se puede determinar claramente como se encuentra el panorama de capacitación y formación que existe en la ciudad de Ibarra, además de determinar la demanda real a la que podemos acceder y los requerimientos más urgentes en el ámbito de formación, posteriormente se realizara

una investigación documental a través de la cual se pueda identificar las metodologías de formación que existe y de esta manera realizar un análisis comparativo y descriptivo del porque se propone gestionar la estructura por competencias. luego se realizara una investigación explicativa para desarrollar tanto el modelo de gestión y los planes de formación a aplicarse en la fundación basándose en las guías documentales proporcionas por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF) ya que se desea trabajar conjuntamente para obtener esta acreditación y así garantizar la operativización de la tesis propuesta.

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

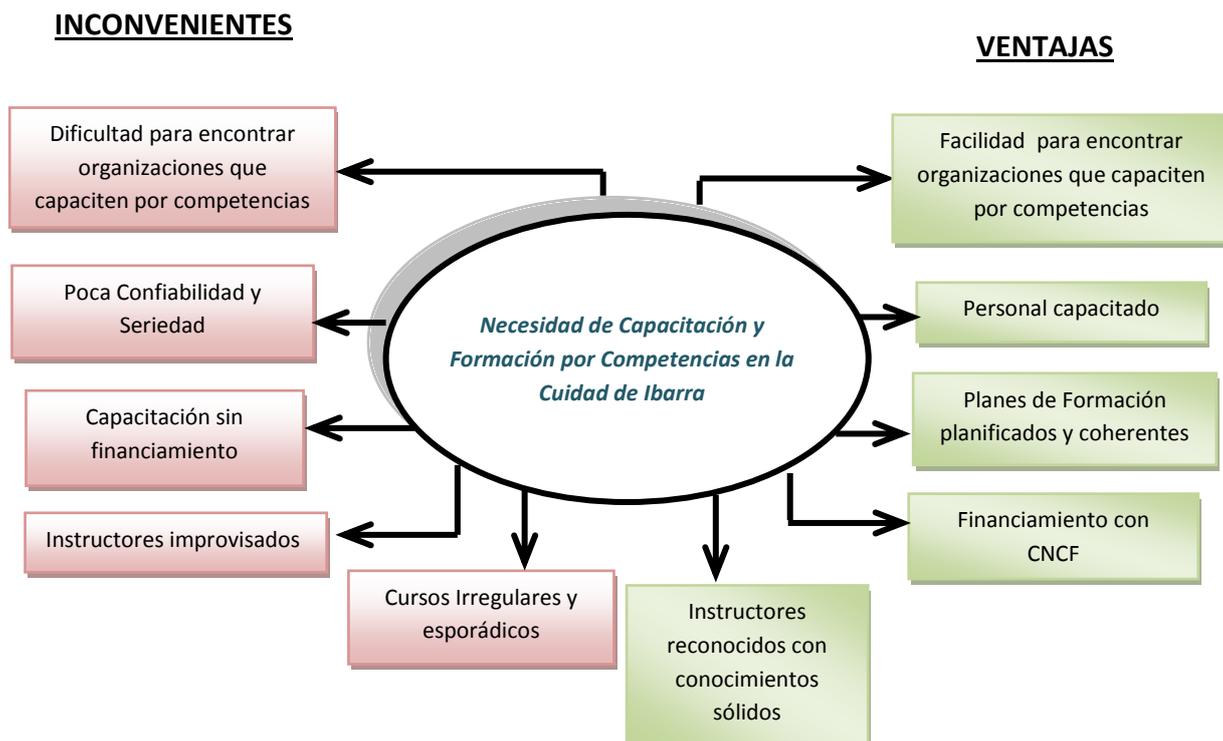
Existen empresas que cuentan con buenos sistemas de evaluación de desempeño y les permite trabajar con indicadores válidos para elaborar diagnósticos serios de necesidades de capacitación y formación. Otros elaboran encuestas y las aplican a los trabajadores y a sus jefes directos.

Sin embargo, esto no es lo más común. Existe una gran cantidad de empresas que no cuentan con ningún sistema de evaluación de desempeño y, menos aún, elaboran planes de capacitación o formación. Un diagnóstico ni siquiera es parte del lenguaje de la empresa.

El origen de las demandas de capacitación y formación suelen ser diversas: nueva tecnología, presiones sindicales, gerentes operativos o los mismos trabajadores. Muchos exigen capacitarse en algunas materias que creen necesarias pero desconocen los verdaderos problemas de fondo o las soluciones que buscan.

En este capítulo se conocerá el real escenario que tenemos en la Ciudad de Ibarra, en cuanto al tema de capacitación y formación además conoceremos cuáles son las alternativas que la población tiene al alcance y cómo estas han contribuido al desarrollo de las personas que han probado alguna de ella.

Sin embargo una de las claves es considerar el entorno, y determinar la acogida que una nueva propuesta de capacitación por competencias tendría en la ciudad. Esto requiere que se analice cuales han sido los principales inconvenientes y que está buscando la demanda para satisfacer de una forma integral sus necesidades, además de estudiar cual es el uso de estos servicios y establecer las condiciones con las que se cuenta la Fundación Germán Dávila Saa para estar alerta y mejorar permanentemente.



**Grafico 2.1.** Identificación de necesidades de capacitación en la ciudad de Ibarra

En la actualidad cobra cada vez mayor importancia la relevancia que tiene la gestión de personas en la consecución de los objetivos de las organizaciones. Tanto las estrategias empresariales como las de los recursos humanos revitalizan el papel protagónico que tiene la gestión humana en la competitividad empresarial.

La necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente se ha constituido en un acervo de mucha importancia. El tema que gira en torno a las personas es de gran relevancia en el mundo plural que compartimos. Sumado a ello se consolida la necesidad de configurar nuevos aprendizajes en beneficio y desarrollo de personas.

En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aun en la formación de estos. Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas.

- Para los habitantes de la ciudad de Ibarra, definitivamente representa un contratiempo encontrar una empresa que realice Capacitación y Formación por competencias.
- Otro inconveniente se da por la falta de confiabilidad, seriedad y financiamiento de algunas empresas que se dedican a la capacitación del personal en cuanto a cumplimiento de los parámetros que se establecen en la negociación.
- Es por ello que la FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA busca, prestar a las empresas una filosofía de servicio Integral y de calidad en formación por competencias a nivel empresarial.
- Ponemos a disposición de las Empresa Imbabureñas nuestro servicio para elaborar un plan de formación que cubra sus necesidades de formación sin interferir en el trabajo diario de sus empleados.
- Los planes de formación pueden contemplar una enseñanza a medida presencial, a distancia e-learning o semipresencial (mixta) según la idoneidad de cada una para las circunstancias de la empresa y de sus trabajadores.

## **2.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

La meta principal de la FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA es brindar al demandante lo mejor en capacitación por competencias para los diferentes niveles organizacionales:

- COMPETENCIAS GENÉRICAS
- COMPETENCIAS BÁSICAS
- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Es por ello que las estrategias a poner en marcha para ser líderes en servicio de formación y capacitación por competencias son las siguientes:

### **2.1.1. ¿CÓMO SEREMOS LÍDERES EN SERVICIOS DE CAPACITACIÓN?**

Seremos los mejores por las siguientes razones:

El servicio que brindaremos, será explotado al máximo en el sentido de sus ventajas. Es decir usaremos una publicidad constante para que la población conozca a cerca de lo que ofrecemos y con los aspectos que contamos como.

- Capacitación y Formación por competencias.
- Servicio y Planes personalizados
- Personal capacitado
- Opciones de financiamiento
- Seguimiento y Evaluación
- También este tipo de capacitación por competencias nos permitirá ser líder en el mercado de este tipo de servicios ya que seremos los primeros en presentar una institución que se dedica a esta línea, lo cual permitirá posicionarnos en la mente de la población ibarreña como pioneros.

## **2.2. DEFINICIÓN DE MERCADO POBLACIONAL**

### **2.2.1. DATOS GENERALES**

De acuerdo a datos obtenidos del Municipio de la Ciudad de Ibarra y del INEC en la ciudad de Ibarra existen 157.000 habitantes aproximadamente

El cantón Ibarra, cuya capital es San Miguel de Ibarra, está constituido por cinco parroquias urbanas y siete rurales, con una superficie total de 1.162,22 km<sup>2</sup>, con una densidad de 131,87 hab/Km<sup>2</sup> en el cantón, 2.604 hab/Km<sup>2</sup> en el área urbana y 39,1 hab./Km<sup>2</sup> en el área rural. La zona urbana del cantón cubre la superficie de 41,68Km<sup>2</sup>, la zona rural incluida la periferia de la cabecera cantonal cubre la superficie de 1.120,53 Km<sup>2</sup>.

### **2.2.2. POBLACIÓN**

Los últimos datos fidedignos proceden del censo nacional realizado en el 2001. De este documento se desprende que la población total del cantón alcanza a 153.256, de los cuáles 116.523 habitan en el sector urbano y en el sector rural es de 36.733, que en porcentaje corresponde al 76,03 % y 23,97 % respectivamente. El 51,41% corresponde a mujeres y 48,59% a hombres.

### **2.2.3. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA –PEA**

Este indicador corresponde a la población que participa en la producción de bienes y servicios, integrando grupos económicos específicos que se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.1.** Población Económicamente Activa - PEA

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PEA TOTAL</b>	<b>PEA (%)</b>
Comercio, hoteles y restaurantes	13.634	22.69
Agricultura, ganadería, caza, selvicultura y pesca	9.941	16.54
Industrias Manufactureras	8.250	13.73
Servicios comunales, sociales, salud y personales	7.684	12.79
Construcción	4.414	7.35
Otros	10.674	17.77
No declarado	5.171	8.61
Trabajadores nuevos	314	0.52
<b>Total</b>	<b>60.082</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

La proyección para el 2015 se estima en 210.295 habitantes con una tasa de crecimiento anual del 2.26. Las principales actividades son la agricultura, el comercio y los servicios. La manufactura ocupa un tercer lugar. Existe una industria mediana o grande y la línea de desarrollo es el servicio, en particular el turístico.

#### **2.2.4. GRUPOS POR EDAD**

Población en grupos por edad, según censo 2001:

Población total: 74.469 son hombres. 78.787 son mujeres.

**Tabla 2.2.** Grupos por edad

<b>0 a 5 años de edad</b>	<b>6 a 14 años de edad</b>	<b>Más de 15 años</b>
46.863	72.770	103.765

**FUENTE:** Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

## 2.2.5. POBLACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN

**Tabla 2.3.** Población por nivel de instrucción

Educación primaria	Educación media completa	Educación superior
73.7%	29.4%	24.7%

FUENTE: Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

Se estima el nivel de analfabetismo es el 5.18%. Más del 70% no tiene educación media, por lo que no hay mano de obra calificada y es muy negativo para nuevas inversiones en el sector turístico e industrial.

## 2.2.6. RELACIÓN DE DEPENDENCIA

**Tabla 2.4.** Relación de Dependencia

RELACIÓN DE DEPENDENCIA	PEA TOTAL	PEA (%)
Asalariados	27.457	45.70
Trabajadores Independientes	20.608	34.30
Trabajadores Auxiliares	12.016	20.00
Total	60.082	100%

FUENTE: Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

## 2.2.7. FORMA DE RELACIÓN

**Tabla 2.5.** Forma de Relación

FORMA DE RELACIÓN	PEA TOTAL	PEA EN %
Contrato escrito de trabajo	18.565	30.9
Nombramiento	13.037	21.7
Ninguno	28.478	47.4
Total	60.082	100%

FUENTE: Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

## 2.2.8. BENEFICIOS RECIBIDOS

**Tabla 2.6.** Beneficios Recibidos

BENEFICIOS RECIBIDOS	PEA TOTAL	PEA EN %
Seguro de vida	5.238	7,6%
Seguro de accidentes	5.850	8,5%
Vacaciones	31.811	46,4%
Cursos de capacitación	20.352	29,7%
Utilidades	5.664	11,3%
Seguro Social	35.795	48,9%
Seguro médico privado	2.203	3,0%

FUENTE: Municipio de Ibarra, Publicación Línea Base RRNN, 2005

En la ciudad de Ibarra se puede estimar que el tipo de relación de dependencia que prima es por medio de un salario sea este mensual o quincenal con 45.7%, seguido de un 34.3% de personas que son independientes.

El tipo de forma en la relación laboral que se maneja es por medio de un contrato escrito de trabajo en un 30.9% pero debemos tomar en cuenta que el 47.4% de la

PEA no tiene ninguna forma de relación lo que evidencia inseguridad e inestabilidad laboral.

Tomando en cuenta los beneficios que se entregan a los trabajadores o empleados por parte de las organizaciones e instituciones podemos observar que se entregan las vacaciones en un 46.4%, seguido de que se los afilia al seguro social a un 48.9, respecto al tema de capacitación este se lo entrega en un 11.3% lo que representa que este beneficio es poco utilizado.

### 2.3. DEFINICIÓN DE MERCADO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a datos obtenidos en la Cámara de Comercio de Ibarra existen 755 empresas en la Ciudad de Ibarra mismas que se dedican a distintas actividades económicas.

Inicialmente vamos a tomar este dato como referencia para realizar un estudio de la demanda que tendríamos en la ciudad de Ibarra para esto a continuación definiremos:

**Universo:** Ciudad de Ibarra

**Mercado Total:** 755 empresas

#### 2.3.1. CALCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

e = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{755 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (755 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 66.6 \cong 67$$

### 2.3.2. ANALISIS DE CLIENTES

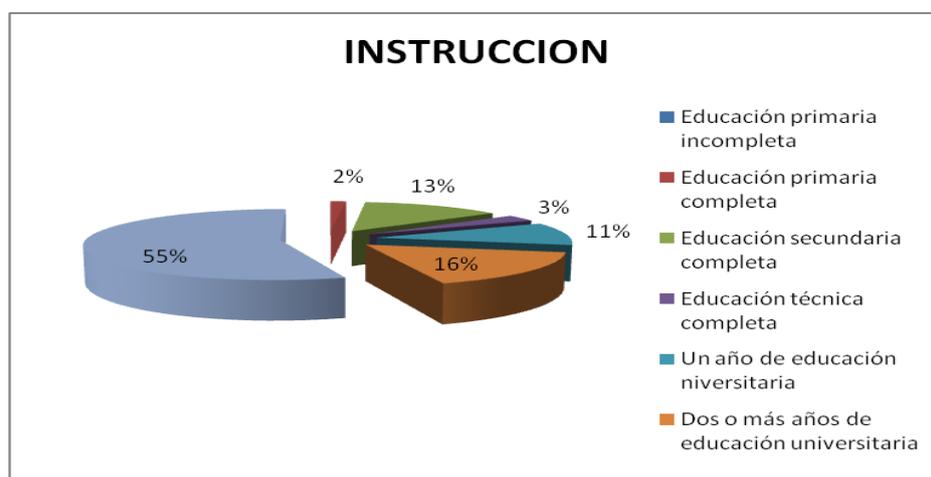
1. Indique con una “x” el nivel de educación formal que Ud. tiene.

**Tabla 2.7.** Tabulación de resultados pregunta 1.

INSTRUCCIÓN	NRO	PORCENTAJE
Educación primaria incompleta	0	0,00
Educación primaria completa	1	1,49
Educación secundaria completa	9	13,43
Educación técnica completa	2	2,99
Un año de educación Universitaria	7	10,45
Dos o más años de educación universitaria	11	16,42
Título universitario	37	55,22
Otro (especifique)	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: La Autora

**Grafico 2.2.** Diagrama de resultados pregunta 1.



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** Una vez realizadas la encuestas a nuestra muestra de 67 empresas de la Ciudad de Ibarra podemos verificar que el 55% de las personas que contribuyeron llenando las preguntas propuestas tiene un nivel de instrucción superior es decir tiene título universitario, seguido con un 16,42% de personas que han tenido Dos o mas año de educación universitaria.

**ANÁLISIS:** Con lo cual concluiremos que en la empresas de la ciudad existe un buen porcentaje representativo de colaboradores profesionales.

## AUTOEVALUACIÓN

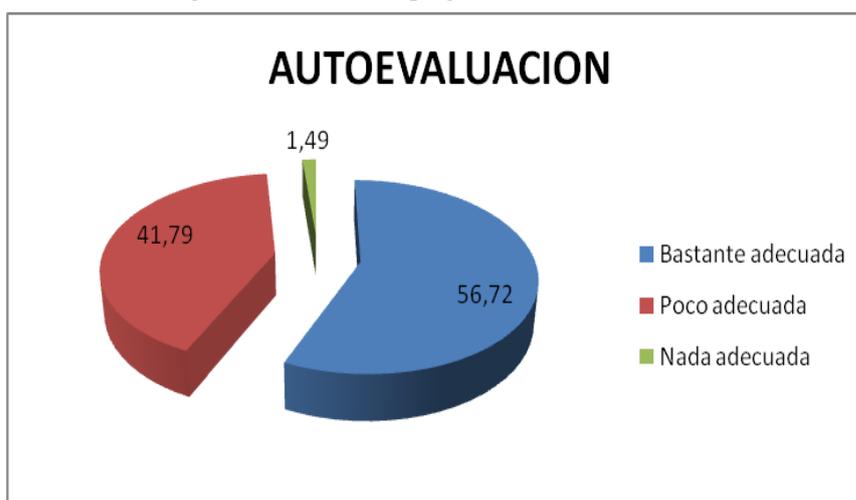
**2. Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era:**

**Tabla 2.8.** Tabulación de resultados pregunta 2.

AUTOEVALUACIÓN	NRO.	PORCENTAJE
Bastante adecuada	38	56,72
Poco adecuada	28	41,79
Nada adecuada	1	1,49
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: La Autora

**Grafico 2.3.** Diagrama de resultados pregunta 2.



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** La presente pregunta tiene como finalidad autoevaluar al encuestado en los aspectos formativos que posee evidenciando de esta manera que el 56.72% considera que su formación fue bastante adecuada en el momento de incorporarse a su actual trabajo, seguido de un 41.79% que fue poco adecuada.

**ANÁLISIS:** En base a esta información podríamos considerar que aunque tenemos como primera instancia que las personas encuestadas se sentían preparados para trabajar en determinado puesto, el porcentaje expuesto por la segunda opción es bastante representativo y su diferencia es corta por lo que se considera que las personas necesitarían fortalecer sus conocimientos, capacidades y habilidades para ejecutar bien sus tareas y actividades.

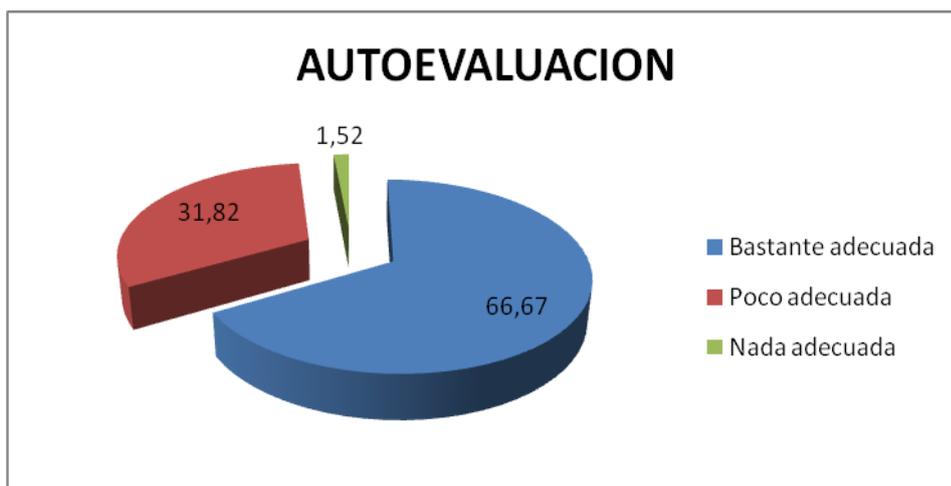
**3. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es:**

**Tabla 2.9.** Tabulación de resultados pregunta 3.

<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>NRO.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bastante adecuada	44	66,67
Poco adecuada	21	31,82
Nada adecuada	1	1,52
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.4.** Diagrama de resultados pregunta 3.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 66.67% considera que su formación es bastante adecuada para el trabajo que desempeña actualmente, seguido de un 31.82% que la considera poco adecuada.

**ANÁLISIS:** Este resultado nos indica que la mayor parte de las personas encuestadas se sienten preparadas para trabajar en sus actuales puestos lo importante es conocer su interés por mejorar sus conocimientos y mejorar sus eficiencia en las empresas.

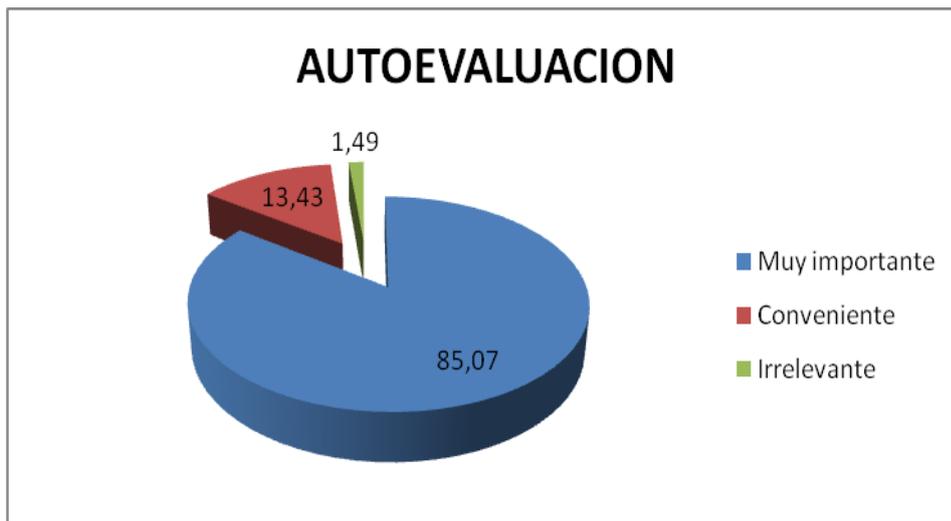
#### **4. Para su cometido en concreto, la formación continua le parece:**

**Tabla 2.10.** Tabulación de resultados pregunta 4.

<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>NRO.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy importante	<b>57</b>	<b>85,07</b>
Conveniente	<b>9</b>	<b>13,43</b>
Irrelevante	<b>1</b>	<b>1,49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.4.** Diagrama de resultados pregunta 4.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** Como podemos observar el 85.07% considera a la formación continua es muy importante para los distintos ámbitos en los que se desenvuelve y apenas un 13,43% la considera conveniente.

**ANÁLISIS:** Permittiéndonos concluir que las personas piensan que este aspecto es muy importante para mejorar sea en el campo laboral, profesional y personal. *Según Roger Von Oech “Existen muy pocos Einstein entre nosotros. La Brillantez surge de personas comunes trabajando es equipo de manera extraordinaria”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> VON OECH, Roger, “A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative”, New York, (1998).

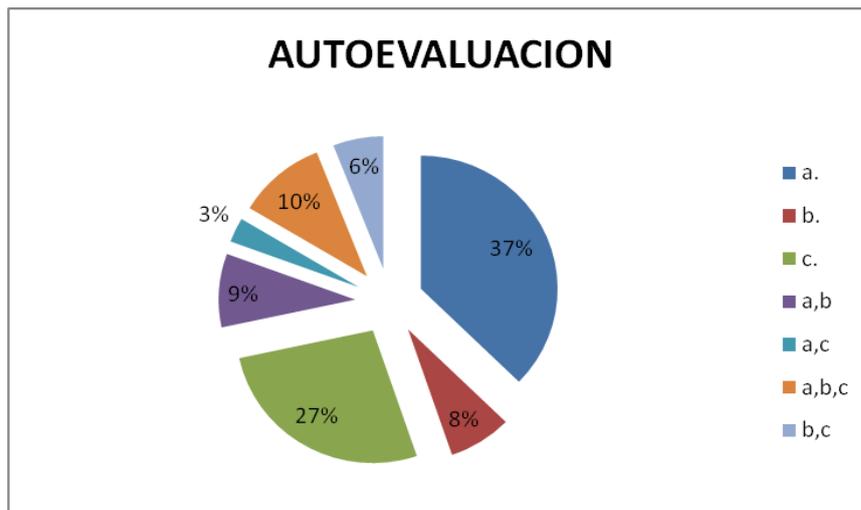
**5. En los últimos dos años:**  
**(por favor, marque todas las opciones que procedan)**

**Tabla 2.11.** Tabulación de resultados pregunta 5.

<b>OPC.</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>NRO.</b>	<b>%</b>
a.	He asistido a algunas actividades de formación organizada por mi empresa	25	37,31
b.	He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	5	7,46
c.	He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.	18	26,87
a, b	He asistido a algunas actividades de formación organizada por mi empresa - He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	6	8,96
a, c	He asistido a algunas actividades de formación organizada por mi empresa - He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.	2	2,99
a, b, c	He asistido a algunas actividades de formación organizada por mi empresa - He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades - He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.	7	10,45
b, c	He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades - He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.	4	5,97
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.5.** Diagrama de resultados pregunta 5.



**FUENTE:** La autora

**INTERPRETACIÓN:** El 37,31% de los encuestados ha asistido a algunas actividades de formación organizada por la empresa en la que trabaja o ha trabajado, seguido de un 26,87% que ha asistido a alguna actividad formativa por cuenta propia. Siendo estos los más representativos.

**ANÁLISIS:** Basados en estos porcentajes se puede establecer que existe una buena aceptación en cuanto a que las empresas en la ciudad de Ibarra organicen sus propios eventos de formación o capacitación para el personal, lo ideal es conocer la frecuencia con la que se dictan y las facilidades que tiene lo colaboradores. Pero también podemos determinar que un gran porcentaje de personas deciden capacitarse por su propia iniciativa y necesidad aspecto que es relevante ya que indica un interés por mejorar sus conocimientos.

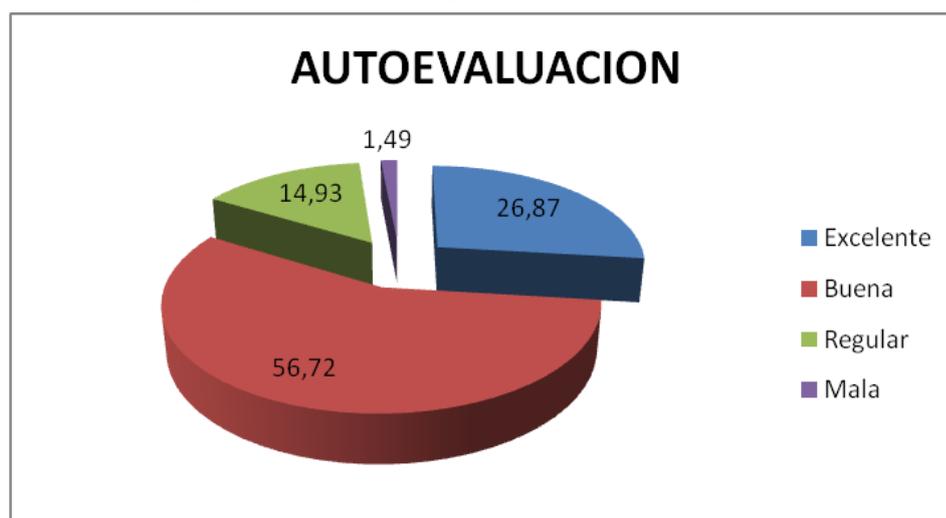
**6. Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años.  
¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?**

**Tabla 2.11.** Tabulación de resultados pregunta 6.

AUTOEVALUACIÓN	NRO.	PORCENTAJE
Excelente	18	26,87
Buena	38	56,72
Regular	10	14,93
Mala	1	1,49
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>98,51</b>

FUENTE: La Autora

**Grafico 2.6.** Diagrama de resultados pregunta 6.



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** 56,72% de los encuestados considera que la calidad de la formación recibida en los 2 últimos años ha sido buena y un 26,87% considera que ha sido excelente.

**7. Por favor, ordene las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted.**

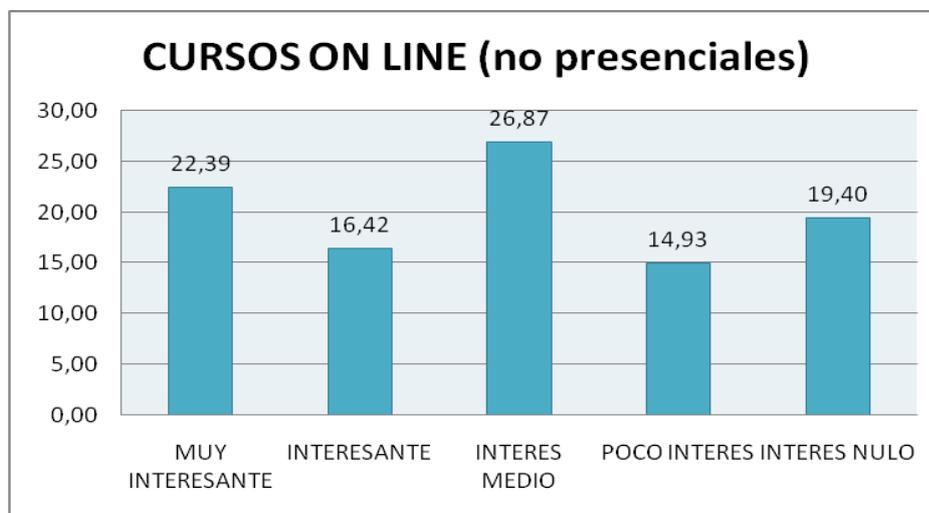
(Donde 1 es la primera y más interesante para usted y 5 la menos interesante)

**Tabla 2.12.** Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 1).

Opc.	Cursos On line (no presenciales)	NRO.	PORCENTAJE
1	Muy interesante	15	22,39
2	Interesante	11	16,42
3	Interés medio	18	26,87
4	Poco interés	10	14,93
5	Interés nulo	13	19,40
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: La Autora

**Grafico 2.7.** Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 1).



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 26.87% de los encuestados tiene un interés medio en lo que sería tomar la modalidad de cursos On Line. Seguido de un 22,93% que considera a esta modalidad como muy interesante.

**ANÁLISIS:** El término de On line y/o E-Learning se refiere a la utilización de nuevas tecnologías de la información y la comunicación con un propósito de aprendizaje. Una de estas tecnologías es Internet, pero también se pueden incluir el multimedia o los simuladores.

El empleo de dichas tecnologías ofrece una nueva metodología de aprendizaje práctico y efectivo, con lo cual los candidatos podrán adquirir las habilidades y conocimientos necesarios.

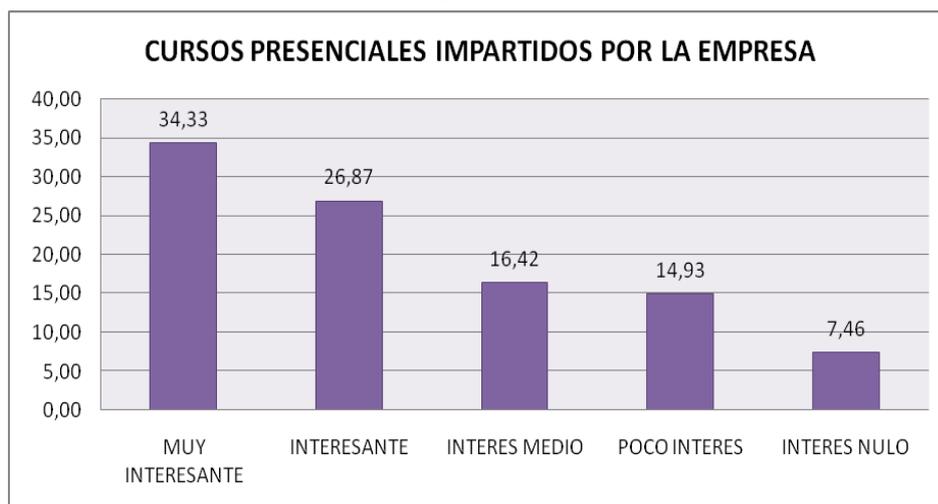
Una de las principales ventajas del E-Learning es la facilidad de acceso. La formación puede llegar a más personas, puesto que desaparecen las barreras espacio-temporales. De esta forma, personas que antes tenían dificultades para estar en contacto continuo con los procesos de formación, por problemas de desplazamiento al centro donde se imparten los cursos, por escasez de tiempo, por incapacidad física para asistir a clase, por vivir en pequeñas aldeas poco comunicadas con el exterior, etc. tienen ahora todo un abanico de posibilidades a su disposición para una formación continua.

**Tabla 2.13.** Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 2).

<b>Opc.</b>	<b>Cursos presenciales impartidos por la empresa</b>	<b>NRO.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Muy interesante	23	34,33
2	Interesante	18	26,87
3	Interés medio	11	16,42
4	Poco interés	10	14,93
5	Interés nulo	5	7,46
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.8.** Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 2).



**FUENTE:** La autora

**INTERPRETACIÓN:** El 34.33% de los encuestados considera muy interesante que las empresas organicen los cursos de capacitación presenciales, seguido de un 26.87% que los concibe como interesante.

**ANÁLISIS:** Promover a que las empresas en donde trabajan las personas encuestadas organicen cursos presenciales para mejorar el desempeño de sus colaboradores es una buena manera de mejorar sus operaciones y además de comprometer a la gente con la institución, esto no solamente contribuye a la motivación del personal sino permite mejorar el clima laboral en las compañías.

**Tabla 2.14.** Tabulación de resultados pregunta 7 (opción3).

Opc.	Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	NRO	PORCENTAJE
1	Muy interesante	24	35,82
2	Interesante	17	25,37
3	Interés medio	14	20,90
4	Poco interés	7	10,45
5	Interés nulo	5	7,46
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.9.** Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 3).



**FUENTE:** La autora

**INTERPRETACIÓN:** El 35.82% de los encuestados considera muy interesante asistir a cursos presenciales impartidos por organizaciones externas, seguido de un porcentaje representativo del 25,37% que lo continúa percibiendo como interesante.

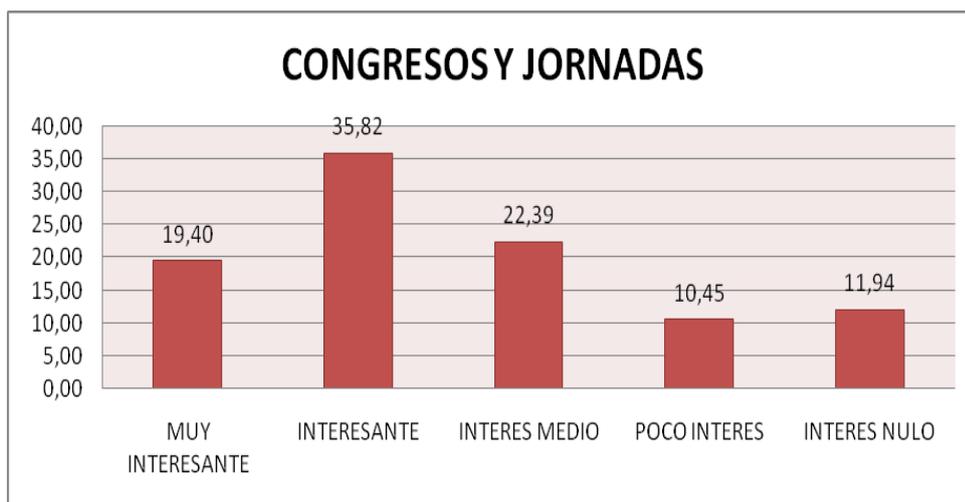
**ANÁLISIS:** En base a los datos obtenidos podemos deducir que las personas encuestadas si estaría dispuesto a capacitarse por sus propios medios y además buscando una organización y cursos que le entreguen alternativas de interés.

**Tabla 2.15.** Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 4).

Opc.	Congresos, jornadas	NRO.	PORCENTAJE
1	Muy interesante	13	19,40
2	Interesante	24	35,82
3	Interés medio	15	22,39
4	Poco interés	7	10,45
5	Interés nulo	8	11,94
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: La Autora

**Grafico 2.10.** Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 4).



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 35.82% de los encuestados considera como interesante participar de congresos y jornadas y un 22.39% indica tener un interés medio por este tipo de actividades.

**ANÁLISIS:** Iniciar propuestas de participación a congresos y jornadas es muy valioso para la comunidad en general porque estos permiten generar conocimiento en tiempos cortos y con buenos resultados. Además conglomerar un número

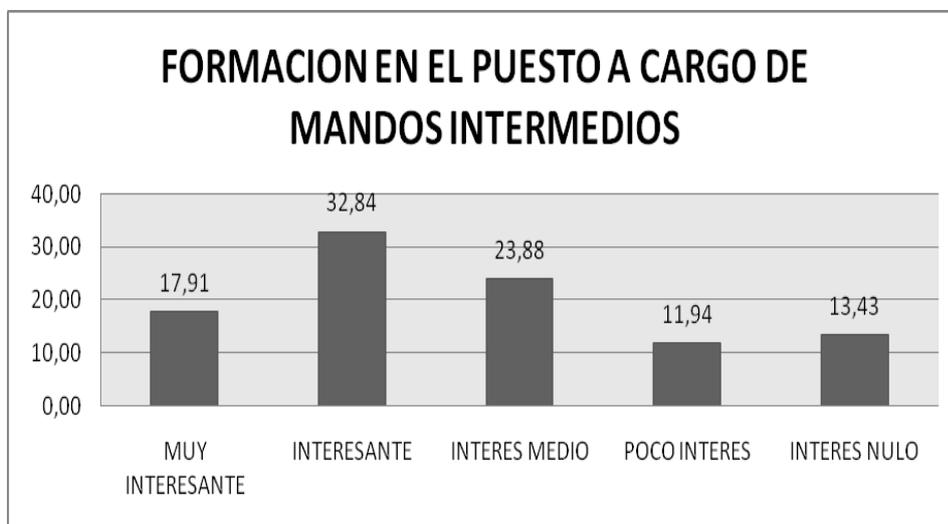
representativo de participantes sea a nivel empresarial, estudiantil, sectorial y comunal.

**Tabla 2.16.** Tabulación de resultados pregunta 7 (opción 5).

<b>Opc.</b>	<b>Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios</b>	<b>NRO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Muy interesante	12	17,91
2	Interesante	22	32,84
3	Interés medio	16	23,88
4	Poco interés	8	11,94
5	Interés nulo	9	13,43
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.11.** Diagrama de resultados pregunta 7 (opción 5).



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 32.84% de los encuestados considera interesante tener una formación en el puesto a cargo de mandos intermedios, seguido de un 23.88% que tendría un interés medio.

**ANÁLISIS:** Este tipo de formación también llamada como Formación en cascada permite a la/s persona/s que han recibido formación, organizar una sesión de formación o presentación en la cual se realizar un intercambio de las experiencias formativas más interesantes para el resto de sus compañeros.

## **CAPACIDADES Y EXPECTATIVAS**

### **8. Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o activad de formación:**

**Tabla 2.17.** Tabulación de resultados pregunta 8.

<b>CAPACIDADES Y EXPECTATIVAS</b>	<b>NRO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)	25	37,31
No tengo tiempo personal	6	8,96
El costo de los cursos es muy elevado	11	16,42
La empresa no me da facilidades	4	5,97
No encuentro cursos que me interesen	8	11,94
No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo	13	19,40
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.12.** Diagrama de resultados pregunta 8.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** 25 de los encuestados consideran que uno de sus principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar cursos o una actividad de formación es por el demasiado trabajo esto representa un 37.31%, y 13 de los encuestados equivalente al 19.40% que indica no tener ninguna dificultad ni obstáculo.

**ANÁLISIS:** Con los presentes resultados se puede identificar que existe un alto interés de las personas encuestadas por capacitarse y no encuentran ningún obstáculo, sin embargo podemos observar que aspectos como demasiado trabajo y los costos elevados de los cursos con un impedimento representativo para realizar un curso o actividad formativa. Lo importante sería aprovechar el interés de los colaboradores de las empresas por capacitarse facilitando el financiamiento y promoviendo la organización de programas a largo y mediano plazo capaces de adaptarlos a tiempos y horarios.

**9. Lo que más valora en un curso o actividad de formación es:  
(puede señalar más de una opción)**

**Tabla 2.18.** Tabulación de resultados pregunta 9.

<b>OPC.</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>NRO.</b>	<b>%</b>
a.	Enfoque práctico	10	14,93
b.	Contenidos innovadores	13	19,40
c.	La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo	11	16,42
d.	La aportación en mi actividad profesional	9	13,43
a, b	Enfoque práctico - Contenidos innovadores	7	10,45
a, c	Enfoque práctico - La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo	6	8,96
b, c	Contenidos innovadores - La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo	3	4,48
b, d	Contenidos innovadores - La aportación en mi actividad profesional	2	2,99
a, b, c	Enfoque práctico - Contenidos innovadores - La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo	5	7,46
a, d	Enfoque práctico - La aportación en mi actividad profesional	1	1,49
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.13.** Diagrama de resultados pregunta 9.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 19.40% de los encuestados valora más los contenidos innovadores que puede tener un curso, seguido del 16.42% que piensa que el la aportación en los distintos temas de su trabajo le ayudarían mucho, el 14.93% y sin perder su importancia el enfoque practico es también una opción muy válida para caracterizar los cursos de interés de las personas.

**ANÁLISIS:** Actualmente se requiere que todo curso o actividad de formación tenga un alto grado de recursos disponibles para los estudiantes es imprescindible utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de técnicas y tácticas para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizar el trabajo cooperativo bajo la dirección de un tutor y abordar de manera integral los problemas actuales.

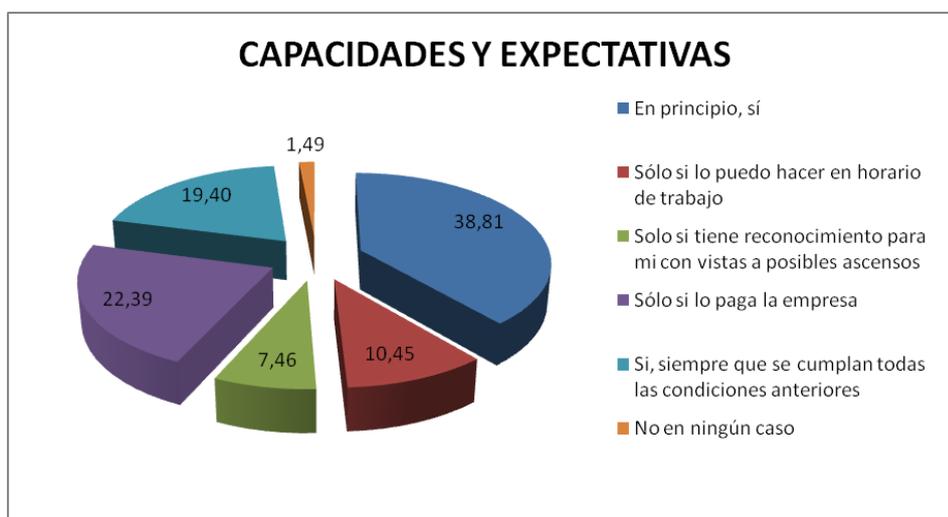
**10. Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medios financiados cuyo contenido fuese de interés para usted. ¿Estaría dispuesto a hacerlo?**

**Tabla 2.19.** Tabulación de resultados pregunta 10.

<b>CAPACIDADES Y EXPECTATIVAS</b>	<b>NRO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En principio, sí	26	38,81
Sólo si lo puedo hacer en horario de trabajo	7	10,45
Solo si tiene reconocimiento para mí con vistas a posibles ascensos	5	7,46
Sólo si lo paga la empresa	15	22,39
Sí, siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores	13	19,40
No en ningún caso	1	1,49
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.14.** Diagrama de resultados pregunta 10.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** El 38,81% de los encuestados si estaría dispuesto a seguir un curso que le interese si tendría alguna facilidad de financiamiento, el 22.39% lo haría siempre y cuando lo pague la empresa.

**ANÁLISIS:** En base a los datos obtenidos podríamos concluir que es muy importante tener alternativas de financiamiento para los estudiantes, además es indispensable promover que las empresas capaciten a su personal y así puedan utilizar el fondo de capacitación del Concejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF).

### 11. Le interesaría contar con un CENTRO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS en la ciudad de Ibarra?

Tabla 2.20. Tabulación de resultados pregunta 11.

CAPACIDADES Y EXPECTATIVAS	NRO	PORCENTAJE
Si	58	86,57
No	9	13,43
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: La Autora

Grafico 2.14. Diagrama de resultados pregunta 11.



FUENTE: La Autora

**INTERPRETACIÓN:** Al 86,57% de los encuestados le interesaría contar con un centro de formación por competencias en la Ciudad de Ibarra.

**ANÁLISIS:** Con el resultado expuesto podemos establecer que el Centro de Formación por competencias “Germán Dávila Saa”, tendría una buena acogida en la ciudad, entendiéndose que sería un centro de formación continua en el que se desarrollarían las competencias necesarias para ejecutar de manera eficiente el trabajo de cada uno de los individuos.

## **CONTENIDOS FORMATIVOS DE INTERÉS**

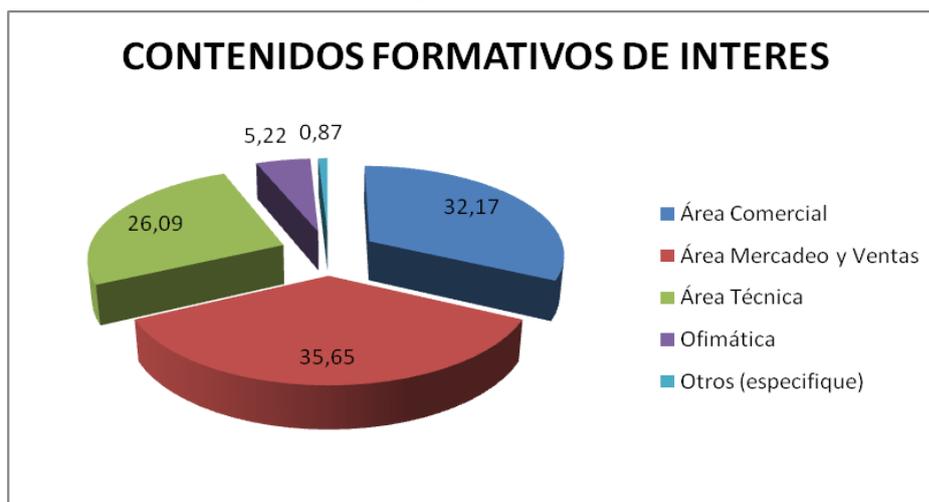
**11. Para su trabajo actual, ¿en qué área o áreas de las siguientes cree que necesita formación? (por favor, señale hasta 4 áreas)**

**Tabla 2.21.** Tabulación de resultados pregunta 12.

<b>OPC.</b>	<b>CONTENIDOS FORMATIVOS DE INTERÉS</b>	<b>NRO.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>a.</b>	Área Comercial	37	32,17
<b>b.</b>	Área Mercadeo y Ventas	41	35,65
<b>c.</b>	Área Técnica	30	26,09
<b>d.</b>	Ofimática	6	5,22
<b>e.</b>	Otros (especifique)	1	0,87
	<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** La Autora

**Grafico 2.15.** Diagrama de resultados pregunta 12.



**FUENTE:** La Autora

**INTERPRETACIÓN:** Al 35.65% de los encuestados necesita formación en el área de mercadeo y ventas, seguido del 32.17% que la necesitan en el área comercial, el 26.09 considera que necesita capacitación en el área técnica.

**ANÁLISIS:** Tomando como referencia la **Tabla 2.1** en la que se muestra los datos de la **Población Económicamente Activa - PEA** en la ciudad de Ibarra denota una mayor incidencia en actividades de Comercio, hoteles y restaurante manifestando de esta manera la importancia que tiene realizar cursos en las aéreas comerciales y de ventas ya que estas son imprescindibles para el desarrollo de esta actividad. De igual manera el sector agrícola y manufacturero considera que la capacitación en el área técnica es de interés alto.

## 2.4. ANÁLISIS FODA

<h1>ANÁLISIS FODA</h1>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de capacitación coherentes.</li> <li>2. Conocimiento del mercado y la competencia</li> <li>3. Implementación de innovadores conocimientos (capacitación por competencias)</li> <li>4. Sistemas de financiamiento</li> <li>5. Capacitación permanente</li> <li>6. Capacidad Instalada</li> <li>7. Capacitadores e instructores calificados</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos limitados</li> <li>2. Organización</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen muchos competidores</li> <li>2. El servicio que se dará podrá ser financiado con el fondo de la CNCF</li> <li>3. Existen muchas empresas que no usan el fondo de capacitación</li> <li>4. Es una oferta nueva en el mercado</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difundir masivamente la propuesta de capacitación por competencias en la ciudad.</li> <li>2. Promover el uso y facilitar el financiamiento a las empresas.</li> <li>3. Trabajar bajo un esquema personalizado.</li> <li>4. Actualizar permanentemente de conocimientos y propuestas de contenidos.</li> <li>5. Personal altamente preparado.</li> <li>6. Uso de medios didácticos prácticos aplicados a la realidad.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Generar reconocimiento y confiabilidad a nuestros clientes.</li> <li>8. Fomentar patrocinio con otras organizaciones.</li> <li>9. Mejorar nuestra estructura organizacional.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para crear la cultura de capacitación en la ciudad</li> <li>2. La globalización</li> <li>3. Crisis económica a nivel nacional y local</li> <li>4. Poca capacitación en la ciudad</li> <li>5. Los empleadores no invierten en capacitación</li> <li>6. Falta de tiempo para la capacitación</li> <li>7. Competencia</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Incentivar la cultura de capacitación en la ciudad.</li> <li>11. Ofertas de capacitación y atractivas adaptadas a las condiciones disponibles.</li> <li>12. Precios coherentes y competitivos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Diferenciación de ofertas de capacitación.</li> </ol>

## **2.5. ESTRATEGIAS**

1. Difundir masivamente la propuesta de capacitación por competencias en la ciudad. El modelo de de formación por competencias no ha sido utilizado por la competencias lo que representa una ventaja competitiva ya rompe los esquemas tradicionales de formación y representa una nueva propuesta en el mercado.
2. Promover el uso y facilitar el financiamiento a las empresas. crearemos estrategias orientadas a brindar facilidades de pago una de estas es convertirnos en una organización acreditada por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF así las empresas podrán cofinanciar la capacitación y formación de sus empleados.
3. Trabajar bajo un esquema personalizado. El servicio que brindaremos estará orientado a la colectividad en general y también a las organizaciones que deseen formar a sus empleados así de esta manera podremos proponer programas a mediano y largo plazo, mismos que son unos de nuestros objetivos, convertirnos en una organización que permita capacitar en varios ámbitos a las personas y tener un esquema modular de reintegración.
4. Actualizar permanentemente de conocimientos y propuestas de contenidos. Toda organización orientada a generar conocimiento, actitudes, habilidades, etc. Debe mantenerse actualizados en cuanto a las últimas tendencias para ser competitivos.
5. Personal altamente preparado, contaremos con personal capacitado y preparado en todas las áreas tanto para la organización interna como con nuestros capacitadores que deberán cumplir con requisitos específicos.
6. Uso de medios didácticos prácticos aplicados a la realidad. La formación debe brindar la mejor variedad posible de recursos y medios de aprendizaje que permitan

al trabajador incluso autogestionar su ritmo de avance en la consecución de los objetivos establecidos para las competencias requeridas.

7. Generar reconocimiento y confiabilidad a nuestros clientes. Mantendremos una organización bien estructurada porque el éxito parte de tener una buena coordinación interna y externa. Además que los cursos serán debidamente preparados y reconocidos.
8. Fomentar patrocinio con otras organizaciones. Buscaremos alianzas y convenios con otras organizaciones para generar relaciones estratégicas y promover el desarrollo en la ciudad.
9. Mejorar nuestra estructura organizacional. Trabajaremos permanentemente para mejorar nuestros procesos internos y por ende los externos.
10. Incentivar la cultura de capacitación en la ciudad. Realizaremos una campaña fuerte en empresas públicas y privadas, instituciones educativas y en la población en general para que conozcan las ventajas y beneficios que da la capacitación.
11. Ofertas de capacitación y atractivas adaptadas a las condiciones disponibles.
12. Precios coherentes y competitivos.
13. Diferenciación de ofertas de capacitación. Generaremos programas de capacitación en base a temas actualizados y además al tener el concepto de capacitación por competencias esta ya marca una diferencia.

### 2.5.1. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

FODA		DEBILIDADES		FORTALEZAS						
		D1	D2	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
AMENAZAS	A1	E13				E1 - E10 - E7 - E13				
	A2							E5		
	A3	E13			E12		E12			
	A4					E10 - E13				
	A5			E11		E10 - E11	E2 - E8			
	A6			E11						
	A7		E13		E12					
OPORTUNIDADES	O1	E7		E1		E13		E10	E9	E5
	O2	E8	E8				E2 - E8			
	O3	E8					E2 - E8			
	O4		E9 - E7	E1	E10	E6 - E13		E4	E6	E3 - E5

### 2.6. ANÁLISIS PORTER

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la actividad en la que está inserto. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan.

El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la actividad o rama económica es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter.

### **2.6.1. NUEVOS ENTRANTES**

En este caso es muy difícil establecer barreras de entrada para la actividad a la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, el hecho de tener una legislación no tan compleja que los regule la hace más abierta a nuevos competidores.

Sin embargo tener una ventaja competitiva se vuelve imprescindible para tener éxito en esta rama económica es por ello que realizar una Capacitación por competencias permitirá al mercado interesado obtener una formación integral y así obtener mejores resultados en su desempeño y por ende tener mejorar sus ofertas laborales.

Es necesario también mantener planes de formación y capacitación requeridos por los clientes, y una permanente comunicación esto ayudara a mejorar, innovar y tener experiencia a través de los años.

### **2.6.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En este caso las barreras de salida son bajas por no tener alto capital invertido. Sin embargo en la ciudad de Ibarra se puede evidenciar que no existen organizaciones que se dediquen a dar capacitación por competencias y ninguna de ellas goza de un reconocimiento o prestigio lo cual representa para nosotros una gran oportunidad de ganar mercado.

Además como podemos observar en el siguiente cuadro la única organización que se encuentra acreditada en el CNCF en la ciudad de Ibarra es el SECAP, un argumento más para poder tener posicionamiento en nuestros usuarios ya que con esta facilidad de financiamiento se promueve en alto grado la capacitación que a las empresas de la zona les hace tanta falta.



### 2.6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es directamente proporcional a las necesidades de capacitación y formación que ellos requieran es por ello que esto representaría una gran ventaja para nuestra fundación ya que la competencia no posee las características del tipo de capacitación y formación que deseamos brindar. A demás que existen pocas empresas que se dediquen a la capacitación esta ciudad y esta es una actividad que no se ha desarrollado en alto grado.

### 2.6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es alto, en nuestro caso los capacitadores (profesionales aptos para dictar los cursos) tendrán una relación muy estrecha y vinculación directa con nuestras actividades y programas.

### **2.5.5. SUSTITUTOS**

Para nuestra fundación en la ciudad de Ibarra no existen sustitutos primarios, sin embargo si existen sustitutos secundarios, como es el caso de empresas que se dediquen a la capacitación tradicional o aquellas instituciones que improvisan cursos esporádicos.

La “**FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA**” desea cubrir la demanda de la Ciudad de Ibarra, mediante la entrega de servicios de capacitación y formación por competencias mismo que sea totalmente garantizado, variado y reconocido.

Este servicio puede ser contratado por empresarios, o por la comunidad en general que desee ampliar sus competencias por medio de la alta generación de conocimientos actualizados. Este servicio tendrá diversas características y condiciones desde la elaboración de programas para satisfacer las necesidades de las organizaciones hasta la programación que se pueda ofertar para la población en general y que tiene el afán de capacitarse y formarse de mejor manera para mejorar sus competencias.

El modelo de capacitación y formación basado en competencias pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para el diseño.

Pondremos énfasis en fortalecer nuestra ventaja competitiva que es la capacitación por competencias, esto implicara tener conceptos bien establecido, términos claros para de esta manera elaborar las propuestas de capacitación en los distintos ámbitos en los que se desarrollan las actividades económicas de la ciudad de Ibarra.

Fundamentalmente enfocaremos nuestros objetivos al desarrollo de programas y cursos de fácil aplicación y aplicados a la realidad, con precios competitivos y personal altamente capacitado.

## **CAPITULO III**

### **3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN**

#### **3.1. UNA MIRADA HISTÓRICA**

“Históricamente, la transmisión de los saberes que les permitían a los individuos reproducir su vida cotidiana, estuvo en manos de estamentos especializados de las comunidades primitivas: los agricultores; los cazadores; los tejedores; los hechiceros; los guerreros. Estos sectores o estratos sociales conocían las reglas del arte de la actividad, las cuales eran transmitidas de padres a hijos o por diferenciación de los individuos dentro de un clan, una tribu o una comunidad.

Los saberes tecnológicos y técnicos, cuando estaban "elitizados" -es decir, cuando eran conocidos sólo por unos pocos individuos- podían poner en grandes riesgos a sus comunidades ya que cualquier catástrofe o plaga era capaz de hacer peligrar la continuidad de su transmisión y aprendizaje, poniendo así en situación de colapso a estas comunidades primitivas. Muchas sociedades que "elitizaron" el saber y lo conservaron como secreto de unos pocos, finalmente sucumbieron.

Respecto de la historia de los saberes productivos es decir, de aquellos conocimientos que se aplican a la obtención de productos que pueden ser consumidos por sectores amplios o masivos de la población nos referiremos brevemente al momento en el cual, algunos bienes dejaron de ser generados en forma doméstica por cada unidad familiar y comenzaron a ser producidos por un sector especializado de las sociedades. Se trataba del sector conocido como el de "los artesanos", quienes, especializándose en determinados tipos de productos o de materias primas, comenzaron a elaborar bienes de consumo y de trabajo. Así surgieron los tejedores, los herreros, los talabarteros, los constructores de grandes edificios.

La manera en que los artesanos creaban y recreaban sus saberes productivos era lo que les permitía detentar el monopolio de su actividad. Lo característico de sus saberes era que estos derivaban de la posesión de diversos secretos productivos relativos a los procesos involucrados en la actividad, los cuales comprendían tanto el diseño del producto y de las herramientas específicas a ser utilizadas, como el tratamiento de las materias primas y el desarrollo de las técnicas apropiadas para transformar las materias primas en productos.

La transmisión de saberes fue lo que permitió que las comunidades progresaran, que experimentaran técnicas diversas y que demostraran su superioridad en el desarrollo productivo respecto de otros pueblos.

En las sociedades occidentales medievales, los secretos de los artesanos eran conocidos por una cofradía o hermandad, y eran transmitidos a través de una estructura que representaba, al mismo tiempo, una instancia de organización para la producción y de enseñanza-aprendizaje. Dicha estructura estaba integrada por un maestro quien poseía la totalidad de los saberes del oficio y por oficiales y aprendices ubicados en una escala subordinada respecto de la contribución productiva y el aprendizaje. No todos los aprendices y oficiales llegaban a ser maestros.

Cabe mencionar que en esa época, las mujeres sólo podían acceder al secreto de un oficio en su condición de esposa o hija de artesano. Esto permitió que en la historia del artesanado se registraran algunos talleres dirigidos por viudas o por hijas de maestros artesanos.

El maestro artesano se caracterizaba por la comprensión global del proceso productivo no sólo en términos de diseño y dominio de técnicas, sino también de financiamiento y gestión de sus recursos humanos y materiales. A ello se agregaba la responsabilidad por la comercialización de sus productos. En este sentido, el maestro artesano en la medida en que era dueño de su capital operativo, del diseño de su producto, de sus herramientas y de las materias primas era un pequeño productor independiente.

Con el desarrollo de la manufactura, la figura del maestro artesano como productor independiente tiende a diluirse. Sin embargo, el artesano ha perdido progresivamente el control del capital operativo, del diseño del producto, de la propiedad de los instrumentos de trabajo y de la posibilidad de la comercialización.

Con la llegada de la gran industria o de las formas de organización del trabajo tendientes a la producción de grandes volúmenes de productos, la posibilidad de utilizar medios artesanales para la producción se volvió inviable desde el punto de vista técnico y económico.

Los oficios se redefinieron, afectados por una división del trabajo que los fragmentó, los parceló y les hizo perder unidad de sentido desde la óptica del desarrollo del aprendizaje de la totalidad de un oficio. En ese momento, los artesanos se vieron privados progresivamente del poder que les daba el conocimiento exclusivo de las técnicas de obtención de los productos.

La mecanización de las actividades productivas tendía a cambiar la naturaleza de los oficios, los cuales se referían cada vez menos al dominio del conocimiento de las materias primas y de las técnicas operatorias para comenzar a referirse a formas de operar determinados equipos o maquinarias.

Las nuevas formas de organizar el trabajo afectaron en menor medida a las industrias de proceso continuo o a los servicios referidos al mantenimiento y a la reparación. Las industrias de proceso continuo desarrollaron modos de organizar el trabajo sobre la base de cuadros técnicos cuya función principal, era el control de los procesos.

En las áreas de servicios de mantenimiento y reparación, predominaban los saberes técnicos integrales de mayor complejidad, aunque dotados de una fuerte especialización por el tipo de conocimientos que movilizaban. Los saberes movilizados en las industrias de proceso, e incluso por los trabajadores afectados a sectores de mantenimiento

preventivo y correctivo (reparación), fueron cada vez más complejos y abiertos al diálogo con diversas disciplinas tecnológicas.

En esta etapa, las actividades artesanales que persistieron y se reciclaron habían retransformado sus saberes. Se perdió la posibilidad de ser artesano independiente a gran escala por falta de recursos destinados a ser utilizados como capital de giro o como capital operativo. Además, el ejercicio de las actividades requería del dominio de saberes técnicos y de gestión de una complejidad mucho mayor, debido a la evolución experimentada en términos de nuevas tecnologías de producción, del surgimiento de materiales novedosos y de las nuevas exigencias de los mercados consumidores.

Todos los procesos de producción implicaron históricamente algún tipo de división social técnica del trabajo.

Estos principios conllevaron cambios fundamentales en los procesos de selección, de entrenamiento y de remuneración de los trabajadores, así como también en los de creación de empleo. Veamos los principios que afectaron a las industrias de producción en serie de bienes masivos.

La división social, noción que se refiere, en general, a la distribución de funciones y tareas entre individuos, grupos y sectores de una sociedad y a la distinción de quienes ejecutan las tareas más calificadas, de mayor complejidad técnica o de mayor responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones. Los diseños de productos, de procesos, de tecnología, de materiales, fueron realizados según las épocas históricas por el maestro del oficio, por el técnico o por el ingeniero. Decimos que se trata de una división social porque hay un segmento de la sociedad que detenta la totalidad o la mayor parte del saber y, por lo tanto, puede reproducirlo. Este segmento está representado en la actualidad por la comunidad científica tecnológica, los capitalistas, las empresas.

La división técnica, que siempre existió en todo proceso de trabajo, también se refiere a cómo se dividen las tareas de los ciclos productivos y a cómo se especializan las intervenciones de los trabajadores. En el caso del oficio, la división técnica se realizaba según la medida en que el aprendiz dominaba la técnica.

En general, este dominio no se ejercía sobre operaciones parciales sino sobre el ciclo completo de las actividades o de la fabricación de partes.

En el caso de los procesos de trabajo organizados bajo metodologías tayloristas, la división social era radical: los trabajadores operativos no diseñaban ni desarrollaban productos, ni herramientas, ni procedimientos operativos. Desconocían todo lo que se refería a la concepción de productos, procesos o procedimientos. Su función se limitaba a interpretar y aplicar los conceptos de productos, procesos y procedimientos desarrollados por las oficinas técnicas.

Respecto del trabajo, la división técnica implicaba que el ciclo de actividades en las cuales los trabajadores intervenían, era dividido considerando sus componentes más simples tareas u operaciones; un conjunto muy limitado de ellos era asignado a cada puesto de trabajo. Cada trabajador se especializaba en un agrupamiento acotado y repetitivo de tareas u operaciones, lo cual simplificaba al máximo su trabajo, los incidentes que podrían ocurrir y sus posibilidades de tener que tomar decisiones sobre eventos no previstos. La responsabilidad y la autonomía de los trabajadores respecto de su actividad, eran casi nulas. Las ventajas, en términos de selección y formación de esas personas, se hacían evidentes: no se necesitaba formarlas sino entrenarlas en un repertorio de gestos operacionales o de movimientos. El trabajador así entrenado era considerado como no calificado, o como un trabajador especializado en determinadas operaciones pero sin calificación respecto del dominio de procesos o de secuencias de trabajo más complejas.

Las funciones vinculadas al diseño de productos, procesos y herramientas, así como las relacionadas con la gestión de los recursos materiales y humanos -selección, evaluación y formación- fueron asignadas a quienes se desempeñaban en los ámbitos gerenciales y a

las oficinas técnicas de las empresas. De este modo, la formación para desempeñar estas funciones recayó en la educación formal en sus ciclos medio y superior.

La crisis iniciada en la década del '60 generó nuevos paradigmas productivos que redefinieron la profesionalidad exigida a los trabajadores. Los nuevos principios cuestionaron fuertemente la división social y técnica del trabajo propuesta por el taylorismo, así como sus consecuencias en el desarrollo profesional de los recursos humanos, en la productividad y en la calidad de sus desempeños. Los nuevos modelos de organización del trabajo comenzaron a requerir de los/las trabajadores/as operativos mayores capacidades en términos de:

- Adaptación y anticipación a los cambios del entorno que propone la competitividad de las economías.
- Capacidad para asumir una fuerte dinámica de aprendizaje como base de la innovación y la competitividad y como mejor respuesta a la incertidumbre; esta dinámica de aprendizaje les es exigida
- tanto a los individuos como a las organizaciones.
- Adaptación a situaciones imprevistas y capacidad de dar respuestas reflexivas en lugar de responder con rutinas y acciones prescriptas.
- Ejecución de trabajos más complejos y de mayor dominio técnico sobre procesos de trabajo de ciclos más largos, o capacidad de integrarse a diversas funciones.
- Reconversión ante cambios de líneas de producción, de variedad de modelos, de operación con nuevas materias primas o tecnologías.
- Participación activa en los procesos de realización de la calidad.

- Liderazgo de equipos.
- Interacción y comunicación en relaciones funcionales y jerárquicas.
- Contribución en los procesos de mejora continua de los productos, de los procesos, de los procedimientos.

Como puede observarse, el nuevo paradigma productivo presenta fuertes exigencias a los/las trabajadores/as en términos de aprendizaje, de responsabilidad, de autonomía.

En este sentido, implica no sólo una revolución en la división técnica del trabajo sino también en las relativas a la gestión y a la capacidad de los/las trabajadores/as y de las organizaciones para enfrentar procesos de aprendizaje continuos. Este paradigma comienza a requerir nuevas calificaciones en los/las trabajadores/as y presenta un modelo de flexibilidad y polivalencia funcional que se traducirá en nuevos requerimientos en materia de selección, de capacitación, de salarios, de condiciones de trabajo.

Para atender estas nuevas exigencias y requerimientos en torno a la definición de profesionalidad de los/las trabajadores/as, resultará necesario reformular diseños curriculares, contenidos científicos y tecnológicos, formas de evaluación y formación de los cursos vinculados a este tipo de desarrollos.

Las nuevas tendencias refuerzan la necesidad de realizar acciones de formación profesional desde distintos ámbitos. En razón del crecimiento de los índices de desempleo que genera necesidades de fortalecer las competencias laborales de los/las trabajadores/as con el fin de mejorar sus oportunidades de empleo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> SLADOGNA, M, “La recentralización del diseño curricular. El perfil profesional y la definición de competencias profesionales”. Proyecto INET-GTZ. Buenos Aires. 2000.

### 3.2. FORMACIÓN DEFINICIÓN Y CONTENIDO

Ante el universo cambiante de los mercados y considerando la cantidad de incidentes que invaden los procedimientos rutinarios, los procesos de aprendizajes requeridos para aplicar las nuevas tecnologías, los nuevos materiales, los nuevos productos y/o las nuevas formas de organizar el trabajo implican una tendencia marcada en la que ya no son determinantes las operaciones asignadas a un puesto fijo sino los atributos individuales y particulares de el/ la trabajador/a. Es la instancia en la cual la calificación deja de ser un conjunto de atributos objetivos para transformarse en competencia.

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas.

Comenzaré por la definición de competencias de **Spencer y Spencer**<sup>3</sup>: “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

“Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

---

<sup>3</sup> SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M, “Competences at work, models for superior performance”, Nueva York, 1993.

En resumen, de acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias son características fundamentales del hombre e indican *“formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”*.

Rodríguez y Feliú <sup>4</sup> las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao plantea<sup>5</sup>: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

Woodruffe<sup>6</sup> las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

El desafío actual para la formación es cambiar sus esquemas tradicionalmente centrados en puestos de trabajo y en el desarrollo de habilidades y destrezas, hacia un enfoque que

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ T, NELSON, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría, 2006

<sup>5</sup> ANSORENA Cao, Álvaro, “15 casos para la Selección de Personal con Éxito”, Barcelona, (1996).

<sup>6</sup> WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? “Leadership and Organization development Journal”, (1993).

facilite la generación de competencias clave en los participantes y, además, les transfiera los conocimientos de base necesarios para su posterior ejercicio laboral.

La filosofía de la formación por competencias tiene dos características fundamentales: la primera radica en su concepción sobre el papel del formando, y la segunda en la utilización de medios didácticos variados y la creación de un ambiente educativo favorable al desarrollo de competencias.

### **3.2.1. El papel del participante en la formación por competencias**

Fundamentalmente cambia de un rol pasivo para un rol activo. El participante conoce los objetivos del programa de formación y tiene a su disposición una serie de ofertas formativas que le conducen a alcanzar las competencias definidas en el perfil deseado.

En este caso se hace realidad el planteamiento de la formación continua. Es decir, una formación al alcance de las personas a lo largo de su vida. La formación por competencias facilita el ingreso y reingreso de la persona a procesos formativos según su ritmo y necesidades de adquisición de nuevas competencias.

La formación por competencias, además de facilitar la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su proceso formativo, reviste un carácter de formación de base amplia, que apoya el desarrollo de competencias genéricas y que, por tanto, facilita la empleabilidad en un contexto de rápidos cambios.

*Formar para la empleabilidad en el actual contexto significa:*

- *Fortalecer las capacidades de las personas para que mejoren su inserción laboral mediante el desarrollo de competencias clave que disminuyan el riesgo de la obsolescencia, y permitan a hombres y mujeres permanecer activos y productivos a lo largo de su vida, no necesariamente en un mismo puesto o actividad.*

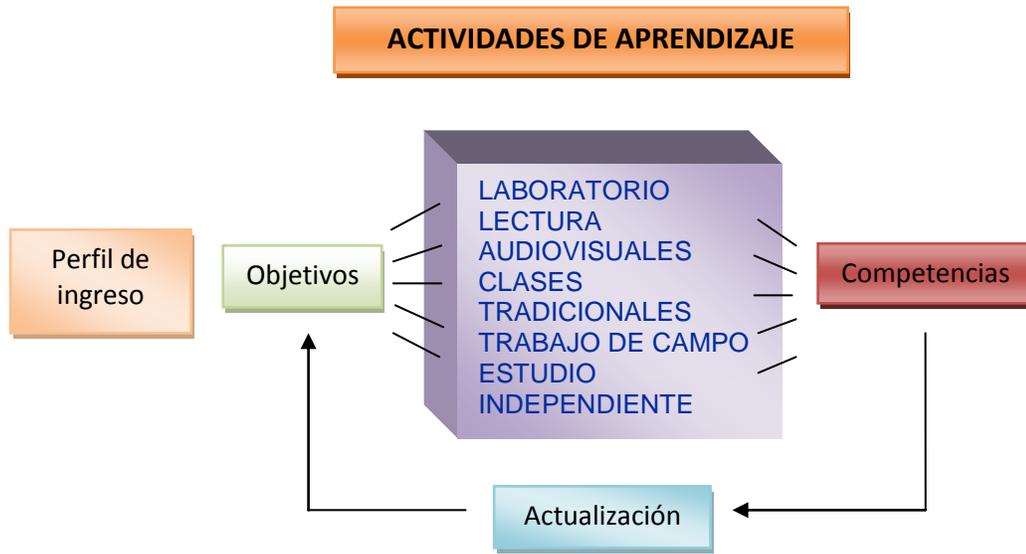
- *Formar para un aprendizaje permanente y complejo que implica: aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser.*
- *Apoyar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y externos que interfieren en el logro de sus objetivos y valoren sus habilidades y saberes, así como las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo. Incluye que la formación y orientación sobre el mercado educativo y de trabajo despliegue la diversidad de alternativas, sus exigencias y posibilidades, eliminando estereotipos que encasillan los trabajos como masculinos femeninos e instrumentando mecanismos para la búsqueda y/o generación de trabajo.*

### **3.2.2. Uso de medios didácticos variados en un ambiente favorable a la generación de competencias**

Este es un desafío crucial para la generación de programas de formación que permitan hacer realidad competencias clave como la comunicación, el trabajo en equipo, la iniciativa, la interpretación de información y la solución de problemas.

Tradicionalmente, el proceso formativo se centró en el papel del docente y en el uso de aulas y talleres con creciente aplicación de medios como los videos, cintas de audio, cartillas autoformativas, etc.

Hoy en día, la creciente autonomía para el trabajador y su necesidad de acceder a la formación en condiciones de tiempo y lugar más flexibles, exigen una mayor utilización de medios de formación que no necesariamente se escenifiquen de manera presencial en el aula. El participante en los programas tendrá la opción de buscar información, trabajar en grupo para resolver problemas planteados en el programa, proponerse y alcanzar sus propios objetivos de aprendizaje



**Grafico 3.1** Actividades de aprendizaje

Al efecto, la formación debe brindar la mejor variedad posible de recursos y medios de aprendizaje que permitan al trabajador incluso autogestionar su ritmo de avance en la consecución de los objetivos establecidos para las competencias requeridas.

### 3.3. PRINCIPIOS DE LA FORMACIÓN

El enfoque por competencia se caracteriza por los principios siguientes (Robitaille y Daigle, 1999)<sup>7</sup>:

1. Los programas de formación son organizados a partir de competencias a aprender.
2. Las competencias varían en función del contexto en el cual están aplicadas.

<sup>7</sup> ROBITAILLE Jean, Marc y Daigle Alice Eva, “La planificación de un curso”, Canadá 1999. (Impresión ligera)

3. Las competencias están descritas en términos de resultados y normas.
4. Los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de elaboración.
5. Las competencias son evaluadas a partir de los resultados y normas que las componen.
6. La formación tiene un alto contenido práctico experimental.

### **3.4. CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS**

- El enfoque por competencias da un cuadro de aprendizaje más cerca de la vida real
- El enfoque por competencias no se opone al enfoque por objetivos
- El enfoque por competencias da una dimensión utilitaria a un programa de formación
- El enfoque por competencias determina la estrategia pedagógica y pone al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje.
- El enfoque por competencias se caracteriza por la integración y la obligación de entregar resultados según normas establecidas con la colaboración del ámbito laboral.

### **3.5. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN DISTINTOS CONTEXTOS**

La globalización, la rápida sucesión de eventos en el ámbito de la tecnología, la nueva configuración de la arquitectura empresarial y los impactos en la organización del

trabajo conforman un paquete interesante de tendencias que vale la pena revisar brevemente.

### **3.5.1. Globalización: cada vez más, un solo mundo.**

La globalización ha ocasionado que cualquier evento, sin importar el lugar de la tierra en el que se presente, tenga repercusiones casi inmediatas en todo el globo. Los acontecimientos económicos, políticos y sociales se asemejan cada vez más a la "Aldea Global" de McLuhan. Son progresivamente más tenues las diferencias en la estructura económica; se difunde rápidamente la información, se eliminan las barreras proteccionistas y aparecen categorías de "clase mundial". Los países han reconstruido el paradigma de sus formas de relacionamiento y se asiste a una mayor integración en lo económico que contrasta con la dispersión geográfica propia de la nueva forma de producir.

Se ha configurado una nueva división internacional del trabajo. El capital también se ha globalizado, de forma que se han localizado en sitios diferentes las actividades de investigación y desarrollo, diseño y fabricación. Los productos ya no tienen identidad nacional, la identidad de marca se ha transnacionalizado.

La ubicación que cada país tenga en la nueva división internacional va a depender mucho de su dotación de talento humano, ya no de sus recursos naturales o de riqueza material. El mundo ha entrado rápidamente en la era de la información, esta época se ha caracterizado por una verdadera revolución en el uso de la información como fuente de desarrollo. Los procesos de producción, la organización del trabajo, la provisión de servicios y cada vez más actividades cruciales giran, para su exitosa ejecución, en torno al manejo de información.

Tal como lo hiciera notar el escritor mexicano Carlos Fuentes, la globalización se sustenta en información y la información a su vez, en educación. El conocimiento es el

soporte para la información de modo que se ha convertido junto con esta, en la base para la generación de riqueza y prosperidad.

### **3.5.2. Cambio tecnológico o revolución tecnológica.**

Son tan cortas las olas de cambio tecnológico que no parece aplicable el concepto de revolución entre una y otra nueva oleada. La revolución tecnológica llegó para quedarse.

No obstante, el factor común en esta etapa de la evolución tecnológica se centra en la información. Si se trata de caracterizar la gran oleada de cambios recientes, se encontrará que están asociados en buena medida con el insospechado avance de las tecnologías de manejo, procesamiento, acceso y distribución de información.

Las tecnologías de la información están irrumpiendo en todos los ámbitos de la vida del hombre. Por supuesto lo hicieron en la forma como se organiza la producción y el resultado se ha visto en la operativización de técnicas de producir más flexibles, cortos ciclos de vida en los productos, rápida obsolescencia de los mismos, mayor reconocimiento del valor de la calidad y una ampliación de las actividades asociadas con los servicios, ante la simplificación de las tareas de producción.

Se ha registrado también una mayor orientación hacia la satisfacción de necesidades de los clientes. Las empresas, núcleo de las ventajas competitivas y en muchos casos transnacionalizadas, han tendido a maximizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores; el acortamiento tecnológico de las diferencias entre productos ha tendido a ser reemplazado por una mayor diferenciación en servicio, calidad y accesibilidad.

### **3.5.3. Estructura empresarial: reestructuración o aplanamiento.**

Ineludible ha sido para las empresas el efecto de las transformaciones en la tecnología. Los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen al punto en que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos.

En el medio, aquellos cuyas funciones se resumían en servir de puente entre la base y la alta gerencia, usualmente movilizand o información hacia arriba sobre resultados y hacia abajo sobre decisiones e instrucciones, son irremediamente desplazados por la mayor facilidad de comunicación y por la nueva organización del trabajo. Los grupos de alto rendimiento son capaces ahora de fijarse metas y objetivos, de promover sugerencias y de resolver problemas con más rapidez de la que tendría el tradicional flujo burocrático.

Así, el tradicional esquema piramidal de las estructuras organizacionales amplía su base y reduce su cintura. El achatamiento resultante muestra grupos de trabajadores con más participación, un mayor nivel de consulta e interacciones y conduce a la disminución definitiva de la intermediación propia de los mandos medios.

La formación ha ampliado su concepción y presencia.

Inició centrada en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación a un empleo. Ahora, además de haber pasado de un concepto inicialista a uno de formación continua, ha ampliado su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y el complejo mundo de las relaciones laborales.

En el primer caso, muchas entidades y muchos contenidos de formación se están vinculando a procesos de innovación tecnológica, apoyando actividades de investigación aplicada, control de calidad, pruebas y ensayos de laboratorio y fabricación de prototipos. Se están creando estructuras de Centros de Formación y Desarrollo

Tecnológico en los que los alumnos y los empresarios concurren y en los que la formación es a la vez comprobación y verificación.

En el segundo caso, la formación se toma cada vez más en cuenta en las complejas relaciones laborales y forma parte de la negociación colectiva al igual que los temas de higiene y salud ocupacional, remuneración y seguridad social.

Para responder a la rapidez con que los cambios están afectando el mundo de trabajo, la formación está acudiendo a nuevos enfoques de la calificación laboral. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia los trabajadores. Muchas de estas no existían antes.

Ahora la formación debe buscar la generación de competencias en los trabajadores no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos. La configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un más amplio rango de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino también la comprensión de lo que están haciendo. Paulatinamente se piden más competencias de contenido social asociadas a la comunicación, capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad para plantear y resolver problemas.

La Formación hasta hace poco tratada y concebida como un tema aislado, se vincula progresivamente en nuestros días al paquete complejo de las relaciones laborales y forma parte en las negociaciones colectivas de igual a igual con temas como la seguridad en el trabajo, la fijación de remuneraciones, la salud ocupacional, bienestar al personal, etc.

Se está reconociendo la necesidad de formar trabajadores competentes no de cualificar trabajadores. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias (capacidad de ejecutar un trabajo) nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.

### **3.5.4. La formación por competencias y la empleabilidad**

Los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación, los actores sociales.

La posibilidad de que el empleo se convierta en un medio de mejorar las condiciones de vida de los países y favorezca su inserción en la economía mundial, modernizando sus economías locales, ampliando la calidad y oferta de bienes y servicios disponibles y promoviendo el desarrollo, se juega en buena medida con la actualización de los sistemas de formación profesional.

Disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional.

### **3.6. TIPOS DE FORMACIÓN**

Muchos programas de formación actualmente utilizados están obsoletos o son anticuados en su concepción. En el fondo, los nuevos programas de formación deben comportar transformaciones en su estructura que tiende a ser de carácter modular, en sus contenidos que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y finalmente, en sus formas de entrega que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje.

La rapidez del cambio en los contenidos de las ocupaciones así como la necesidad de profundizar en nuevas habilidades, han facilitado el nacimiento de una nueva concepción de la formación profesional centrada más en ocupaciones, ampliamente

definidas, que en puestos de trabajo y orientada hacia el desarrollo de competencias laborales.

También, la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la gestión educativa, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores.

Hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos tres elementos totalmente articulados.

## CAPITULO IV

### **4. PREMISAS FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital

Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El momento finisecular y de transición milenaria resultó verdaderamente propicio para reflexionar sobre la educación y su papel en el desarrollo económico, político y social de la nación y de sus habitantes.

Las perspectivas para el siglo XXI incluyen, además del uso intensivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la necesidad de recuperar el carácter social de la educación; es decir, el principio de que se aprende con los demás, de los demás y para los demás. Esto implica recuperar, en la formación profesional, el desarrollo de una conciencia social y del compromiso social del profesionista, que se han perdido en las últimas décadas.

Otro de los cambios más importantes de esta etapa es la recreación, en las últimas décadas, del enfoque por competencias. Este modelo educativo y de capacitación que ha venido acompañando, desde sus orígenes, a la civilización occidental, tuvo su momento más brillante en los talleres de la Edad Media. En aquella época ya representaba una

alternativa de formación para los jóvenes, la mayoría, que no tenían acceso a la universidad surgida en los siglos XII - XIII.

Desde su refundación, en la transición entre los siglos XVIII XIX, ha persistido la necesidad de reflexionar sobre la universidad y ahora, en los albores del presente siglo, la pregunta por resolver es en qué medida la educación superior, como industria del conocimiento (productora y reproductora del conocimiento), responde a las necesidades de la sociedad y de la economía. Sobre todo si, como lo muestran las estadísticas, se produjeron más libros científicos en el siglo pasado que en los trescientos años anteriores, lo que nos lleva a pensar que el siglo XX representa la era de la ciencia y la tecnología.

Por ello, en los últimos años, la educación y la capacitación basadas en competencias (CBET, por sus siglas en inglés)<sup>8</sup> cobraron un auge inusitado en todo el mundo, particularmente en los países que ofrecen a los jóvenes (portadores de futuro) una formación profesional pertinente, eficaz y eficiente, con el *fin* de responder a los cambios en la organización del trabajo provocados por la internacionalización de la economía (*globalización*), la formación de bloques económicos y la concertación de acuerdos de libre comercio, así como por el avance tecnológico del siglo pasado, aunados al desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

---

<sup>8</sup> BAMETT Ronald. “Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad”, España, (2001).

## **4.2. TRASFONDO HISTÓRICO**

La educación basada en competencias surgió en ambos lados de la frontera entre los Estados Unidos de América y Canadá; durante la década de los 70's, como respuesta a la crisis económica cuyos efectos en la educación afectaron sensiblemente a todos los países. Para resolver este conflicto, se buscó identificar las capacidades que se necesitan desarrollar para ser un “buen profesor” de educación obligatoria (preescolar, primaria y secundaria). Al mismo tiempo, el mundo enfrentó, en esa década, un incremento considerable en la demanda de educación media superior, ocasionado por la dinámica de la población (la mayoría de los demandantes tenía entre 15 y 25 años de edad). Uno de los rasgos de la crisis era que los adolescentes terminaban la educación obligatoria (secundaria o bachillerato, según el país) sin contar con una calificación para el trabajo, toda vez que ni siquiera habían logrado desarrollar la habilidad esencial de aprender a aprender, sin dejar de reconocer que no todos tenían acceso a la educación superior.

Por ello, en forma paralela al desarrollo de las competencias para enseñar, durante los años 80's se diseñó una manera innovadora de preparar a los jóvenes para el trabajo que garantizaba la calidad de la formación. Los países industrializados invirtieron grandes sumas de dinero en este proyecto, con la participación decidida del gobierno y de la industria (y, en el caso de Australia, de los sindicatos), en parte para responder a la necesidad de reconvertir su economía (del sector industrial al de servicios), lo que dio como resultado el modelo de capacitación basada en competencias. Los pioneros fueron Alemania, Australia, Canadá, los Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Japón.

Estas naciones habían avanzado de manera considerable en el desarrollo de un sistema de formación profesional por competencias que, en la mayoría de los casos, es independiente del sistema educativo formal y que se extendió a todo el mundo (principalmente a los países en vías de desarrollo).

La integración de la Unión Europea (UE) trajo consigo el rasgo distintivo de la formación profesional, que la caracteriza en estos primeros años del siglo XXI:

competencias polivalentes, transferibles, certificadas y, en consecuencia, reconocidas entre los países integrantes de la UE. Por ejemplo, en España el enfoque por competencias ha tenido un gran impulso, como parte de su reforma educativa. Así mismo, la formación de bloques económicos y los acuerdos de libre comercio signados han sido un fuerte detonador de este enfoque.

### 4.3. TRADICIÓN TEÓRICA

Tanto la psicología como la pedagogía juegan un papel fundamental en el diseño, la implantación, el desarrollo y la consolidación de la educación y la capacitación basadas en competencias. Como lo destaca Hernández Rojas (2000)<sup>9</sup>, en la psicología de la educación coexisten diversos paradigmas: conductista, humanista, cognitivo, psicogenético y sociocultural (además del constructivismo como paradigma emergente) lo que resulta ser una ventaja en el análisis del proceso de formación profesional.

Como sucede con el concepto de *aprendizaje significativo*, (cambio de conducta, aplicación, asociación, utilidad, cambio de significado en la experiencia) la noción de *competencia* tiene múltiples acepciones (la capacidad, expresada mediante los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real o en otro contexto), pero todas presentan cuatro características en común, con lo que se posibilite una sustentación en cualquier combinación de los paradigmas mencionados.

La competencia: *toma en cuenta el contexto* (situaciones laborales reales); es el *resultado de un proceso de integración* (se confronte con los estándares); está *asociada*

---

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ ROJAS, Gerardo, "Paradigmas en psicología de la educación", Ediciones Paidós, México, (2000).

*a criterios de ejecución o desempeño (niveles de dominio); e implica responsabilidad (del estudiante por su aprendizaje).*

#### **4.4. LA FORMACIÓN PROFESIONAL BASADA EN COMPETENCIAS**

La formación profesional basada en competencias, como una línea de evolución del enfoque por objetivos (por problemas, por casos, etc.), consiste en establecer los resultados de aprendizaje deseados, a los que, por lo general, se hace referencia como competencias que representan las intenciones pedagógicas de un programa y los desempeños esperados (situación deseada) y especificados previamente a la instrucción.

Además, cada competencia se asocia a un sistema de enseñanza que incorpora el módulo como un componente esencial, entendido como una unidad de competencia con estrategias que comprenden la situación inicial (mediante la evaluación de aprendizajes previos) y acompañan al aprendiz a lo largo de toda la formación.

De lo que se trata, con esta propuesta, es de cuestionar a fondo los objetivos hacia donde apunta la educación superior para el siglo XXI, a saber: la formación de ciudadanos informados, preparados para ganarse la vida, conscientes de la importancia de su contribución en el desarrollo económico y social local, nacional, regional y mundial.

La UNESCO ha propuesto los pilares de la educación para este siglo en el *Informe Delors: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a convivir y aprender a ser*; a los que resulta insoslayable incorporar, como lo he señalado en múltiples ocasiones, *aprender a emprender* para lograr, de acuerdo con cada tipo de educación, *aprender a indagar, aprender a aprender, aprender a estudiar y aprender a investigar*.

Las competencias académicas esenciales promueven el desarrollo de las capacidades humanas de: *resolver problemas, valorar riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, relacionarse con los demás, comunicarse (escuchar, hablar, leer y escribir), utilizar una computadora, entender otras culturas* y, aunque suene reiterativo,

*aprender a aprender*

La interdependencia en este enfoque de formación propiciará el desarrollo profesional a través de las competencias: *conceptual* (entender los fundamentos teóricos de la profesión); *técnica* (habilidad para desempeñar las tareas requeridas del profesional); *de contexto* (entender el contexto social «ambiente» en el cual se practica la profesión); *de comunicación interpersonal* (habilidad para utilizar la comunicación oral y escrita en forma eficaz); *de integración* (habilidad para combinar las destrezas teóricas y técnicas en la práctica profesional real); y *de adaptación* (habilidad para anticipar y adaptarse a los cambios “por ejemplo tecnológicos” importantes para la profesión)

Partiendo del contenido anterior se vuelve indispensable realizar un análisis estadístico por medio del uso de indicadores de modo que podamos evidenciar los buenos resultados que ha tenido la implementación de la Formación por Competencias en los países pioneros: Alemania, Australia, Canadá, los Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Japón.

#### **4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PAÍSES PIONEROS A NIVEL MUNDIAL Y EN AMÉRICA LATINA.**

##### **4.5.1. CALIDAD DEL SISTEMA EDUCATIVO**

**REFERENCIA:** Según el foro económico mundial el uso de este indicador permite identificar: *¿En qué medida el sistema educativo en su país satisface las necesidades de una economía competitiva?*

(1 = nada bien; 7 = muy bien) uso de la media ponderada.

**Tabla 4.1.** Índice de Calidad del Sistema Educativo Mundial

<b>Índice de Calidad del Sistema Educativo Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 - 2009</b>	<b>Puntaje 2008 - 2009</b>
<b>Singapur</b>	1	6,2
<b>Suiza</b>	2	6
<b>Islandia</b>	3	6
<b>Finlandia</b>	4	5,9
<b>Canadá</b>	5	5,57
<b>Dinamarca</b>	6	5,57
<b>Bélgica</b>	7	5,56
<b>Irlanda</b>	8	5,56
<b>Chipre</b>	9	5,5
<b>Qatar</b>	10	5,5

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.2.** Índice de Calidad del Sistema Educativo en América Latina

<b>Índice de Calidad del Sistema Educativo En América Latina</b>			
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008-2009</b>	<b>Puesto Mundial 2008 -2009</b>	<b>Puntaje 2008-2009</b>
<b>Costa Rica</b>	1	26	4,7
<b>Puerto Rico</b>	2	53	3,8
<b>Uruguay</b>	3	61	3,7
<b>Colombia</b>	4	73	3,5
<b>Argentina</b>	5	93	3,1
<b>El Salvador</b>	6	102	3
<b>Brasil</b>	7	103	3
<b>Chile</b>	8	107	3
<b>Panamá</b>	9	109	2,9
<b>México</b>	10	115	2,8

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** *“La educación puede marcar la diferencia entre una vida en la miseria absoluta y la posibilidad de tener una vida plena y segura”<sup>10</sup>*

<sup>10</sup>MANDELA Nelson y GRACA Machel, Washington Post, 1 de mayo de 2002

Como podemos observar en los cuadros presentados los países que han implementado el sistema de formación por competencias están en los primeros puestos en lo que respecta al Índice de Calidad del Sistema Educativo lo cual pone en evidencia que los habitantes de cada uno de estos países se encuentran preparados para enfrentarse a los cambios y ser más competitivos.

En el caso de América Latina el cuadro nos muestra que Costa Rica con el puesto 26 es el país que tiene una Educación de Calidad al menos por arriba de la mitad sin embargo el resto de países ocupan lugares no necesariamente buenos y sus índices se encuentran bajo la mitad de la ideal, respecto a la posición del Ecuador es alarmante ubicarlo en el lugar 126 con un puntaje 2.6 de un total de 133 países. Es por lo tanto tan importante poner en marcha todos nuestros esfuerzos en pro de la capacitación y formación de las personas porque de esta manera contribuiremos a mejorar la situación de nuestro país y de nuestros profesionales.

#### 4.5.2. CALIDAD DE LAS ESCUELAS DE GESTIÓN

**REFERENCIA:** El Foro Económico Mundial presenta este importante indicador que permite conocer: *¿Cómo evaluaría la calidad de la gestión o de las escuelas de su país?*

(1 = deficiente, 7 = excelente entre los mejores del mundo) uso del promedio ponderado

**Tabla 4.3.** Índice de Calidad del Sistema Educativo Mundial

<b>Índice de Calidad de la Escuelas de Gestión Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 – 2009</b>	<b>Puntaje 2008 – 2009</b>
<b>Suiza</b>	1	6,1
<b>Canadá</b>	2	6
<b>Francia</b>	3	5,9
<b>Estados Unidos</b>	4	5,9
<b>Singapur</b>	5	5,8
<b>España</b>	6	5,8

<b>Bélgica</b>	7	5,8
<b>Qatar</b>	8	5,8
<b>Dinamarca</b>	9	5,6
<b>Islandia</b>	10	5,6

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.4.** Índice de Calidad de las Escuelas de Gestión en América Latina

<b>Índice de Calidad de la Escuelas de Gestión en América Latina</b>			
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008-2009</b>	<b>Puesto Mundial 2008 -2009</b>	<b>Puntaje 2008-2009</b>
<b>Costa Rica</b>	1	13	5,4
<b>Chile</b>	2	17	5,4
<b>Argentina</b>	3	23	5,1
<b>Uruguay</b>	4	43	4,5
<b>Guatemala</b>	5	48	4,4
<b>México</b>	6	49	4,4
<b>Perú</b>	7	54	4,3
<b>Puerto Rico</b>	8	55	4,3
<b>Venezuela</b>	9	57	4,3
<b>Colombia</b>	10	61	4,2

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** Lamentablemente, la educación es aún sólo un sueño para muchos.

Aunque algunos países han experimentado grandes avances, muchos otros aún no logran abordar los desafíos en cuanto a la calidad y acceso a la educación.

Alrededor de 115 millones de niños siguen sin ir a la escuela. Dos tercios de ellos son niñas y en la mayoría de los casos se trata de niños pobres o desfavorecidos de alguna manera. De los niños que sí asisten a la escuela, se calcula que un tercio la abandona antes de aprender a leer, escribir y contar. Entre los afortunados que completan su educación, muchos no logran los niveles mínimos de competencia en destrezas básicas. Un motivo más para ejecutar la presente iniciativa porque a pesar de que nuestro país Ecuador se encuentre en la posición 109 de 133 es muy importante tener instituciones de calidad que formen personas con las competencias necesarias para surgir.

### 4.5.3. LA DISPONIBILIDAD LOCAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA Y SERVICIOS DE FORMACIÓN

**REFERENCIA:** El Foro Económico Mundial proporciona la siguiente tabla en donde podemos conocer: *¿En su país, hasta qué punto son de alta calidad, servicios de capacitación especializada disponible?*

(1 = no disponible; 7 = ampliamente disponibles) uso de la media ponderada

**Tabla 4.5.** Índice de la Disponibilidad Local de Investigación Especializada y Servicios de Formación a Nivel Mundial

<b>Índice de la Disponibilidad Local de Investigación Especializada y Servicios de Formación a Nivel Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 - 2009</b>	<b>Puntaje 2008 - 2009</b>
<b>Suiza</b>	1	6,3
<b>Alemania</b>	2	6
<b>Estados Unidos</b>	3	6
<b>Países Bajos</b>	4	6
<b>Finlandia</b>	5	5,9
<b>Dinamarca</b>	6	5,9
<b>Suecia</b>	7	5,8
<b>Francia</b>	8	5,8
<b>Reino Unido</b>	9	5,6
<b>Bélgica</b>	10	5,6

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.6.** Índice de la Disponibilidad Local de Investigación Especializada y Servicios de Formación en América Latina

<b>Índice de la Disponibilidad Local de Investigación Especializada y Servicios de Formación en América Latina</b>			
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008-2009</b>	<b>Puesto Mundial 2008 -2009</b>	<b>Puntaje 2008-2009</b>
<b>Puerto Rico</b>	1	23	4,9
<b>Brasil</b>	2	29	4,8
<b>Costa Rica</b>	3	37	4,6
<b>Chile</b>	4	41	4,6
<b>México</b>	5	53	4,2

<b>Guatemala</b>	6	55	4,2
<b>Uruguay</b>	7	56	4,2
<b>Argentina</b>	8	57	4,2
<b>Colombia</b>	9	59	4,1
<b>El Salvador</b>	10	71	4

**Fuente:** FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** Uno de los más importantes atributos en formación y capacitación, puede definirse como la capacidad de desenvolverse satisfactoriamente en diferentes espacios. Podemos observar en los cuadros que la gran mayoría de los países pineros en implementación del modelo de gestión por competencias están ubicados en los mejores lugares respecto a la calidad de sus instituciones de capacitación aspecto tan importante de valorar ya que podemos verificar que en estos países se produce la generación de un conocimiento que tenga en cuenta las características económicas, sociales, intelectuales y por supuesto, culturales de cada individuo. En nuestro caso encontramos que el Ecuador se ubica en el lugar 105 de 133.

#### 4.5.4. ALCANCE DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

**REFERENCIA:** Datos obtenidos por el Foro Económico Mundial establecen: *¿En qué medida las empresas en su país invierten en formación y desarrollo de los empleados?*

(1 = no en todos; 7 = en gran medida) uso de la media ponderada

**Tabla 4.7.** Índice del Alcance de la Formación del Personal a Nivel Mundial

<b>Índice del Alcance de la Formación del Personal a Nivel Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 - 2009</b>	<b>Puntaje 2008 - 2009</b>
<b>Suecia</b>	1	5,7
<b>Singapur</b>	2	5,6
<b>Suiza</b>	3	5,6
<b>Dinamarca</b>	4	5,6
<b>Japón</b>	5	5,4
<b>Luxemburgo</b>	6	5,4
<b>Noruega</b>	7	5,4

<b>Estados Unidos</b>	8	5,3
<b>Finlandia</b>	9	5,3
<b>Países Bajos</b>	10	5,2

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.8.** Índice del Alcance de la Formación del Personal en América Latina

<b>Índice del Alcance de la Formación del Personal en América Latina</b>			
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008-2009</b>	<b>Puesto Mundial 2008 -2009</b>	<b>Puntaje 2008-2009</b>
<b>Puerto Rico</b>	1	22	4,8
<b>Costa Rica</b>	2	27	4,7
<b>Chile</b>	3	39	4,4
<b>Brasil</b>	4	52	4,2
<b>El Salvador</b>	5	56	4,1
<b>Panamá</b>	6	59	4,1
<b>Guatemala</b>	7	64	4
<b>México</b>	8	78	3,8
<b>Perú</b>	9	80	3,7
<b>Argentina</b>	10	81	3,7

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** Enfocarnos en la importancia y trascendencia que tiene la formación y el desarrollo profesional de los colaboradores en las distintas organizaciones nos lleva más allá que el simple entendimiento de que la formación es la misión de la educación y de la enseñanza.

Con los datos presentados se vuelve trascendental observar como una vez más los países que implementaron la formación por competencias están en las primeras posiciones. Como resultado se concluye que el éxito de las instituciones concebidas como motores principales de una activa economía están dotados de personal calificado y que se promueve la generación de habilidades y valores que implica; facilitar la realización personal, cualifica lo que cada uno tiene de humano y personal, potencia al individuo como ser inteligente, autónomo y solidario. Aspecto tan relevante que permitirá consolidar a la Fundación Germán Dávila Saa como una alternativa atractiva para

impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Sin embargo es inquietante ubicar a nuestro país Ecuador en el lugar 113 de 133.

#### 4.5.5. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

**REFERENCIA:** Se entiende por Capacidad que tiene una sociedad para incrementar sus niveles de bienestar y hacer frente al desafío de la competencia en una economía globalizada.

**Tabla 4.9.** El Índice de Competitividad Mundial

<b>El Índice de Competitividad Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008</b>	<b>Puntaje 2008</b>
<b>Estados Unidos</b>	1	5.74
<b>Suiza</b>	2	5.61
<b>Dinamarca</b>	3	5.58
<b>Suecia</b>	4	5.53
<b>Singapur</b>	5	5.53
<b>Finlandia</b>	6	5.50
<b>Alemania</b>	7	5.46
<b>Países Bajos</b>	8	5.41
<b>Japón</b>	9	5.38
<b>Canadá</b>	10	5.37

**Fuente:** FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.10.** El Índice de Competitividad de América Latina

<b>El Índice de Competitividad de América Latina</b>			
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008</b>	<b>Puesto Mundial 2008</b>	<b>Puntaje 2008</b>
<b>Chile</b>	1	28	4,72
<b>Puerto Rico</b>	2	41	4,51
<b>Panamá</b>	3	58	4,24
<b>Costa Rica</b>	4	59	4,23
<b>México</b>	5	60	4,23
<b>Brasil</b>	6	64	4,13
<b>Colombia</b>	7	74	4,05
<b>Uruguay</b>	8	75	4,04
<b>El Salvador</b>	9	79	3,99
<b>Honduras</b>	10	82	3,98

**Fuente:** FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** Como podemos observar el 80% de los países que han implementado la formación por competencias se encuentran entre los 10 primeros lugares en lo referente a competitividad, con lo que podemos relacionar que el éxito de este indicador está relacionado con la capacidad y habilidad de la población para realizar sus tareas y actividades

#### 4.5.6. ÍNDICE DE MAYOR IMPLANTACIÓN TECNOLÓGICA

**Tabla 4.11.** Índice de Mayor Implantación Tecnológica Mundial

<b>El Índice de Mayor Implantación Tecnológica Mundial</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 - 2009</b>	<b>Puntaje 2008 - 2009</b>
<b>Dinamarca</b>	1	5.85
<b>Suecia</b>	2	5.84
<b>Estados Unidos</b>	3	5.68
<b>Singapur</b>	4	5.67
<b>Suiza</b>	5	5.58
<b>Finlandia</b>	6	5.53
<b>Islandia</b>	7	5.50
<b>Noruega</b>	8	5.49
<b>Países Bajos</b>	9	5.48
<b>Canadá</b>	10	5.41

Fuente: FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**Tabla 4.12.** Índice de Mayor Implantación Tecnológica en América Latina

<b>El Índice de Mayor Implantación Tecnológica en América Latina</b>		
<b>País / Economía</b>	<b>Puesto 2008 - 2009</b>	<b>Puntaje 2008 - 2009</b>
<b>Chile</b>	1	4,32
<b>Puerto Rico</b>	2	4,23
<b>Jamaica</b>	3	4,03
<b>Costa Rica</b>	4	3,99
<b>Brasil</b>	5	3,94
<b>Colombia</b>	6	3,87
<b>Uruguay</b>	7	3,85

<b>Panamá</b>	8	3,84
<b>México</b>	9	3,84
<b>Argentina</b>	10	3,58

**Fuente:** FEM. The Global Competitiveness Report 2009-2010.

**ANÁLISIS:** El informe presentado por el Foro Económico Mundial subraya que la educación y la innovación tecnológica son los motores esenciales del crecimiento necesario para superar cualquier situación económica, política y social.

El presente cuadro evidencia una vez más que todos aquellos países pioneros en la implantación de una Formación por competencias ocupan los primeros lugares en este índice por lo que podemos establecer que el desarrollo del conocimiento, investigación e innovación están relacionados directamente con el nivel de instrucción (educación) que se tiene en estos países.

#### **4.6. FUNDAMENTO TEÓRICO**

En el siglo XXI, dada la evolución de conocimientos y tecnologías acumulados y por descubrir, se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; como decía nuestro Héroe Nacional José Martí: *"Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la Vida"*.

DELORS	BLOQUES	FASES	AMBITOS		TAXONOMIA	FUNDAMENTOS	
SER	Afecto	Determinar fines	SENTIR		I.E	1.Sentir existencial 2. Sentir estético. 3. Sentir ético.	Goleman J.A.Marina
CONOCER	Intelectual	Deliberación	PENSAR	Conocer Razonar (Aplicar conoc.)	E.P A.A	4. Conocer. 5. Inteligencia mecánica. 6. Inteligencia creativa. 7. Crítica.	Lipman De Bono Harvard T.T.I.
CONVIVIR	Moral	Decisión	ELEGIR		A.V	8. Seleccionar. 9. Libertad existencial.	Aristóteles, Aranguren, Savater, A. Cortina
	Social y moral	Actuar y experimentar	APLICAR RAZONAMIENTO		A.V A.E	10. Diálogo. 11. Discurso. 12. Seducir. 13. Compartir.	Habermas, Goldstein, Maslow, Rogers, Moraleda, ...
			DESARROLLAR HABILIDADES		H.S HM	14. Aplicación motriz.	Parlebas, Lapierre...
HACER	Personal y profesional	Control, dominio, automatización y gestión	PRAXIS		A.E	15. Automatizar 16. Gestionar.	De Bono, Senge,

*LECTURA: I.E. Inteligencia emocional. E.P: Enseñar a pensar. A.A.: Aprender a aprender. A.V.: Aprender a vivir. H.S: Habilidades sociales. H.M: Habilidades motrices. A.E.: Aprender a emprender*

Desarrollamos nuestra acción formativa de acuerdo en basa en los cuatro pilares:

- ENSEÑAR A SER
- APRENDER A CONOCE
- APRENDER A CONVIVIR
- ENSEÑAR A HACER

• **Aprender a ser:** Posibilitar que el alumno llegue a conocerse y SER UNO MISMO.

- **Aprender a conocer:** Facilitar que, mediante las experiencias vividas, el alumno adquiera prácticas y métodos de trabajo que le faciliten su resolución.
- **Aprender a Comunicar:** Que la adquisición de lenguajes y símbolos contribuyan a facilitar una comunicación más comprensiva y eficaz.
- **Aprender a convivir:** Facilitar hábitos y funcionamientos de convivencia social; definiendo estrategias adecuadas para cada situación; así como, las bases de planteamientos ideológicos personales como referencia frente al mundo.
- **Aprender a hacer:** Asegurar la implantación de unos conocimientos teórico - prácticos relativos a las tareas o actividades que realiza; garantizando un conjunto de experiencias que ofrezcan al individuo contenidos estimulantes para el desarrollo de sus capacidades.

Podría decirse que educar, sobre todo en tiempos complejos de constantes cambios e incertidumbre, es procurar que los alumnos vayan alcanzando una visión holística de la realidad, y para ello habrá que ofrecerles, naturalmente, los medios cognitivos, afectivos y conductuales que implica esa visión global y compleja.

El modelo curricular basado en competencias pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para el diseño. Se caracteriza por: utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizan el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y abordan de manera integral un problema cada vez.

**CINTERFOR/OIT** está impulsando el tema. Se dice en uno de sus Informes Técnicos: “La competencia laboral se convierte en un punto crucial, a partir del cual se vienen transformando los esquemas de educación, formación y capacitación de recursos humanos... Las nuevas competencias necesarias a una economía abierta a las corrientes del comercio internacional, en condiciones altamente competitivas, no pueden ser

alcanzadas a través de formaciones que respondan a los antiguos esquemas de una organización fordista y taylorista”.<sup>11</sup>

#### **4.7. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIA**

1. Las competencias que los estudiantes tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas y verificadas
2. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
3. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
4. El progreso de los alumnos en el programa sigue el ritmo que ellos determinan, según las competencias demostradas.
5. La instrucción es individualizada.
6. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una retroalimentación sistemática.
7. La instrucción se hace con material que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
8. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar el programa.

---

<sup>11</sup> CINTERFOR/OIT, 1996.

9. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
  
10. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integrante de las tareas y funciones.

El concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función de conjunto y la capacidad que tiene el ser humano de integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a la satisfacción de sus necesidades cognitivas y profesionales.

Los procesos de formación basada en competencias son bastante nuevos y parecen surgir, principalmente en la necesidad del trabajador (a) de obtener un servicio de formación para superar un resultado de evaluación y en los procesos de modernización de los sistemas de formación que ven en el movimiento de las competencias un referente muy válido para optimizar los insumos del diseño curricular y organizar el proceso enseñanza-aprendizaje entorno a la construcción de capacidades que favorezcan un desempeño exitoso.

## CAPITULO V

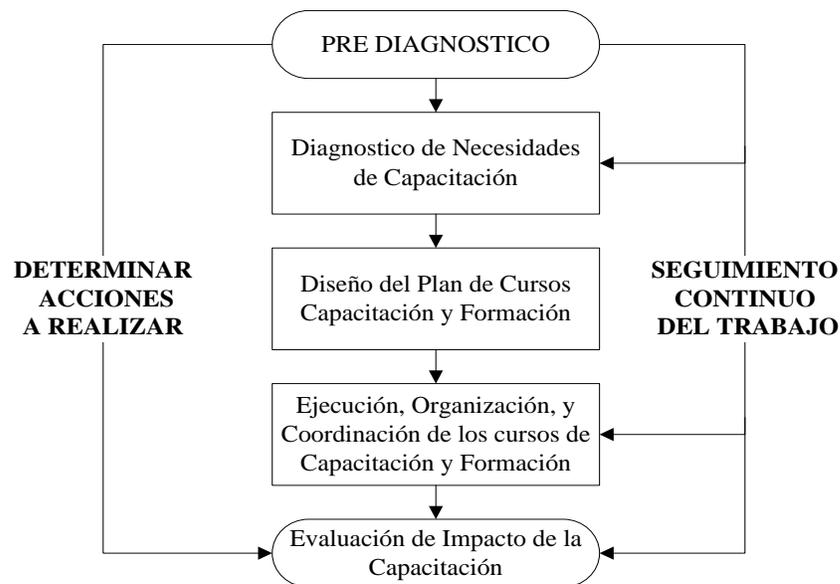
### 5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

**Objetivo General:** Establecer el mecanismo de funcionamiento en los aspectos de Capacitación y Formación de la Fundación “GDS”.

#### 5.1. METODOLOGÍA PARA LA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA O CURSO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

La Metodología General que utilizaremos se enfoca al desarrollo de Programas de Capacitación Funcionales y Reales.

Modelo de Diseño de Capacitación “FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA”.



**Grafico: 5.1.** Modelo de diseño de Capacitación.

Una vez determinado el programa de capacitación de la organización, se desarrolla los contenidos académicos de cada uno de los cursos, el procedimiento que se realizara se detallan a continuación:

1. Presentación del perfil del o los posible/s instructor/es – facilitador/es, la persona que decide dentro de la empresa debe tener conocimiento detallado de las principales habilidades a desarrollar dentro del grupo de asistentes.

1. Reunión de trabajo entre la empresa, el instructor y el coordinador de Fundación “GDS” para establecer los puntos más importantes sobre el contenido académico, en esta reunión también se determinarán aspectos sobre la logística del evento, fechas, horarios, lugar y recursos materiales del curso.

2. La dirección académica de “Fundación GDS” aprueba el contenido del curso de capacitación que el instructor le entrega para ser analizado y aprobado por la empresa cliente, la cual indicará los cambios al mismo y aceptará el contenido e itinerario académico.

**NOTA:** Todos los eventos de capacitación se realizarán previo a la aprobación del contenido académico y del perfil del instructor (si es necesario una entrevista previa con el mismo) por parte de la Empresa.

Lograremos obtener la acreditación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional “CNCFP”, lo que nos permitirá subsidiar el costo de la capacitación del personal de las empresa en porcentajes muy beneficiosos para la organización.

## **5.2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Con el fin de que cada uno de los cursos y programas de capacitación por competencias tengan una evaluación integral, tanto de los asistentes al curso en aspectos relacionados a calidad del instructor, metodología utilizada por el facilitador, contenido académico del curso, recursos, instalaciones, materiales utilizados, entre otros, además la evaluación del participante en relación a la adquisición de nuevos conocimientos, cómo los puso en práctica en su puesto de trabajo y cómo influyeron estos conocimientos en su desarrollo personal, familiar y profesional, la Fundación “GDS” utilizará la siguiente metodología:

## **5.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

Estableceremos dos instancias de evaluación con el objetivo de cuantificar y cualificar los resultados en los siguientes aspectos:

1. Evaluación por parte de los asistentes sobre el curso o programa de capacitación. (temas/contenidos e instructor).
2. Evaluación por parte del Instructor hacia los asistentes.

### **5.3.1. EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS ASISTENTES SOBRE EL CURSO O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para esta evaluación elaboramos un formato que se la realizará a todos los asistentes al evento y se calificará de 1 a 4 los aspectos referidos a:

- Contenido y la percepción sobre la utilidad de los temas tratados.
- Metodología en que se desarrolló el curso y las actividades de aprendizaje.

- Instructor en cuanto a la conducción de actividades de aprendizaje, capacidad de comunicación y respuesta a las preguntas planteadas.
- Puntualidad y Cumplimiento del Centro de Capacitación en relación a horarios y actividades previstas.
- Materiales utilizados durante el evento como ejercicios, presentaciones, libros de trabajo.
- Aulas, equipos y locales, cuál fue su operatividad y adecuación de las mismas.
- Servicios de apoyo, en relación a la alimentación principalmente.
- El evaluado tendrá un espacio para manifestar en forma escrita observaciones varias que desee hacer refiriéndose a cualquier aspecto relacionado con la capacitación recibida.

Los datos obtenidos se tabularán y se resumirán en un informe denominado **EVALUACIONES INDIVIDUALES POR CURSO** que expondrá las calificaciones obtenidas en los diferentes aspectos arriba descritos, también se pondrán en manifiesto las observaciones de todos y cada uno de los participantes.

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

CURSO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_

AULA: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE REPRESENTA MEJOR SU RESPUESTA A CADA REACTIVO. 1 ES EL MÁS BAJO, 4 ES EL MÁS ALTO.

**ESTE CUESTIONARIO NO AFECTARÁ SUS CALIFICACIONES.**

I.	CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO						
1.-	LOS TEMAS REVISADOS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2.-	LOS TEMAS REVISADOS RESPONDIERON A SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3.-	EL DESARROLLO DE LOS TEMAS SE REALIZÓ DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4.-	LAS DINÁMICAS DE TRABAJO PERMITIERON AL ESTUDIANTE SER ACTIVO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.-	LAS ACTIVIDADES VARIARON DE ACUERDO AL CONTENIDO DEL CURSO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6.-	LAS ACTIVIDADES PERMITIERON LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7.-	EL MATERIAL DIDÁCTICO (LÁMINAS, ACETATOS, DIAPOSITIVAS, LECTURAS, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

8.-	SE REALIZARON EVALUACIONES CONSTANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9.-	DESPUES DE CADA EVALUACIÓN SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE TODOS APRENDIERAN	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
10.-	LA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PERMITIÓ EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
<b>II</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>						
1.-	PROYECTÓ UNA IMAGEN AGRADABLE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2.-	DESPERTÓ Y MANTUVO EL INTERÉS DEL PARTICIPANTE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3.-	PRESENTÓ ESQUEMAS GENERALES DE LOS TEMAS Y EXPLICÓ LOS OBJETIVOS A LOGRAR	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4.-	RELACIONÓ UN TEMA CON OTRO, REMARCÓ LO IMPORTANTE Y REALIZÓ SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.-	AYUDÓ A LA COMPRESIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS, ETC.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6.-	UTILIZÓ UN LENGUAJE, UN RITMO DE EXPOSICIÓN Y UN TONO DE VOZ APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7.-	APOYÓ SU EXPOSICIÓN CON DESPLAZAMIENTOS EN EL AULA Y ADEMANES APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8.-	OBSERVÓ A LOS PARTICIPANTES, LOS ESCUCHÓ Y LOS LLAMÓ POR SU NOMBRE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9.-	LOGRÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA MAYORÍA DEL GRUPO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
10.-	RECOMPENSÓ LOS ACIERTOS Y SEÑALÓ LOS ERRORES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
11.-	LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ FUE CLARA, COMPLETA Y CORRECTA	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
12.-	LAS REFERENCIAS DEL INSTRUCTOR INCLUYERON INFORMACIÓN ACTUALIZADA	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
13.-	ESTABLECIÓ RELACIONES AMISTOSAS CON LOS PARTICIPANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

<b>III</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>						
1.-	EL TIEMPO ENTRE LA PUBLICACIÓN DE LA INVITACIÓN PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS Y EL CIERRE DE INSCRIPCIONES FUE	SUFICIENTE	4	3	2	1	INSUFICIENTE
2.-	LA INFORMACIÓN QUE SE LE PROPORCIONÓ SOBRE EL TRÁMITE DE INSCRIPCIÓN Y EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN FUE	COMPLETA	4	3	2	1	INCOMPLETA
3.-	EN GENERAL, EL TRATO QUE RECIBÍO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN FUE	BUENO	4	3	2	1	MALO
4.-	EL MATERIAL QUE SE UTILIZÓ (MAQUINAS, PROYECTORES, ETC.) FUE PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE Y EN BUENAS CONDICIONES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.-	EN CUANTO A VENTILACIÓN, HIGIENE, ILUMINACIÓN Y MOBILIARIO, LAS INSTALACIONES FUERON	ADECUADAS	4	3	2	1	INADECUADAS
6.-	LA SUPERVISION QUE REALIZÓ EL DEPARTAMENTO FUE	PERMANENTE	4	3	2	1	NULA
7.-	SE RESPETARON LAS FECHAS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8.-	AL TERMINAR EL CURSO SE ENCUENTRA	SATISFECHO	4	3	2	1	INSATISFECHO
<p>POR FAVOR ANOTE LO QUE LE GUSTÓ Y NO LE GUSTÓ DEL CURSO, Y SUS SUGERENCIAS</p>							

**SI LO DESEA ANOTE AQUÍ SU NOMBRE:**

---

GRACIAS

### **FORMATO DE EVALUACIÓN GLOBAL A LOS CURSOS**

CURSO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_

AULA: \_\_\_\_\_

I.	CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACION
1.-	LOS TEMAS REVISADOS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL			
2.-	LOS TEMAS REVISADOS RESPONDIERON A SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS			
3.-	EL DESARROLLO DE LOS TEMAS SE REALIZÓ DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO			
4.-	LAS DINAMICAS DE TRABAJO PERMITIERON AL ESTUDIANTE SER ACTIVO			
5.-	LAS ACTIVIDADES VARIARON DE ACUERDO AL CONTENIDO DEL CURSO			
6.-	LAS ACTIVIDADES PERMITIERON LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES			
7.-	EL MATERIAL DIDÁCTICO (LÁMINAS, ACETATOS, DIAPOSITIVAS, LECTURAS, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO			
8.-	SE REALIZARON EVALUACIONES CONSTANTES			
9.-	DESPUÉS DE CADA EVALUACIÓN SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE TODOS APRENDIERAN			
10.-	LA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PERMITIÓ EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS			
		PROMEDIO		

II	EL INSTRUCTOR	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACION
1.-	PROYECTÓ UNA IMAGEN AGRADABLE			
2.-	DESPERTÓ Y MANTUVO EL INTERÉS DEL PARTICIPANTE			
3.-	PRESENTÓ ESQUEMAS GENERALES DE LOS TEMAS Y EXPLICÓ LOS OBJETIVOS A LOGRAR			
4.-	RELACIONÓ UN TEMA CON OTRO, REMARCÓ LO IMPORTANTE Y REALIZÓ SÍNTESIS Y CONCLUSIONES			
5.-	AYUDÓ A LA COMPRESIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS, ETC.			
6.-	UTILIZÓ UN LENGUAJE, UN RITMO DE EXPOSICIÓN Y UN TONO DE VOZ APROPIADOS			
7.-	APOYÓ SU EXPOSICIÓN CON DESPLAZAMIENTOS EN EL AULA Y ADEMANES APROPIADOS			
8.-	OBSERVÓ A LOS PARTICIPANTES, LOS ESCUCHÓ Y LOS LLAMÓ POR SU NOMBRE			
9.-	LOGRÓ LA PARTICIPACION DE LA MAYORIA DEL GRUPO			
10.-	RECOMPENSÓ LOS ACIERTOS Y SEÑALÓ LOS ERRORES			
11.-	LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ FUE CLARA, COMPLETA Y CORRECTA			
12.-	LAS REFERENCIAS DEL INSTRUCTOR INCLUYERON INFORMACIÓN ACTUALIZADA			
13.-	ESTABLECIÓ RELACIONES AMISTOSAS CON LOS PARTICIPANTES			
		PROMEDIO		
III	ORGANIZACIÓN	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACION
1.-	EL TIEMPO ENTRE LA PUBLICACION DE LA INVITACION PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS Y EL CIERRE			

	DE INSCRIPCIONES FUE			
2.-	LA INFORMACIÓN QUE SE LE PROPORCIONÓ SOBRE EL TRÁMITE DE INSCRIPCIÓN Y EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN FUE			
3.-	EN GENERAL, EL TRATO QUE RECIBIO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN FUE			
4.-	EL MATERIAL QUE SE UTILIZÓ (MANUALES, PLUMONES, PROYECTORES, ETC.) FUE PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE Y EN BUENAS CONDICIONES			
5.-	EN CUANTO A VENTILACIÓN, HIGIENE, ILUMINACIÓN Y MOBILIARIO, LAS INSTALACIONES FUERON			
6.-	LA SUPERVISIÓN QUE REALIZÓ EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION FUE			
7.-	SE RESPETARON LAS FECHAS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS			
8.-	AL TERMINAR EL CURSO SE ENCUENTRA			
		PROMEDIO		
	OBSERVACIONES GENERALES:			

## INSTRUCTIVO DE CALIFICACIÓN

1. Anote los datos generales del curso.
2. Sume la puntuación que los participantes dieron en cada reactivo y anote el resultado en puntaje grupal.
3. Obtenga el porcentaje promedio realizando las siguientes operaciones.

$$\frac{\text{Puntaje grupal}}{\text{Núm. De participantes} \times 4} = \% \text{ promedio.}$$

4. Utilice la siguiente escala para poner la calificación.

0% - 50%	=	DEFICIENTE	D
51% - 70%	=	REGULAR	R
71% - 90%	=	BUENO	B
91% - 100%	=	EXCELENTE	E

5. Haga un resumen de los comentarios que hicieron los participantes.

### **5.3.2. EVALUACIÓN POR PARTE DEL INSTRUCTOR HACIA LOS ASISTENTES**

La evaluación por parte del Instructor se la realizará en base a dos aspectos bien diferenciados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CARGA PORCENTUAL</b>
NIVEL DE APRENDIZAJE	80 %
DESARROLLO ACTITUDINAL	20 %

El nivel de aprendizaje o cognitivo se evaluará con un instrumento de evaluación que podrá ser escrito u oral, según la actividad y contenido que se esté evaluando.

La evaluación escrita contendrá un número no mayor a veinte preguntas que deberán ser completamente objetivas como con preguntas de asociación múltiple, preguntas de verdadero o falso y con preguntas cerradas que permita una fácil cuantificación y que permita reflejar el verdadero conocimiento adquirido del participante.

La evaluación oral se la realizará con el desarrollo de presentaciones después de un trabajo en grupo si la modalidad escogida es un taller.

El desarrollo actitudinal será evaluado durante todo el evento de capacitación, el Instructor determinará la actitud del asistente en relación a:

- Puntualidad.
- Participación en las actividades desarrolladas.
- Cumplimiento de tareas o actividades designadas.
- Actitud hacia los compañeros (trabajo en equipo).
- Respuesta a las inquietudes del facilitador.

La asistencia a los eventos de capacitación deberá ser de más del 90 por ciento del total de las horas asignadas para el evento, si el capacitado no asistiera a este mínimo requerido de horas no se le otorgará ningún certificado por su asistencia al resto del curso.

Para el control de asistencia se hará firmar un registro de asistencia al finalizar cada una de las sesiones que conformen el evento de capacitación.

#### **5.4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

Existen varias razones para llevar a cabo una Evaluación del Impacto de la Capacitación en una empresa:

Evaluar un curso existente cuya efectividad podría haber disminuido a lo largo del tiempo, tal como ocurre cuando se han dado cambios considerables en el medio externo; Identificar las tareas y temas para los que se requiere una nueva capacitación; Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación expresadas por una organización que envió su personal a una capacitación; Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina de las actividades de campo, la supervisión del personal u otras observaciones en el lugar del trabajo.

Lo que persigue la capacitación por competencias y a largo plazo es mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización comprendiendo al ser humano como un ser integrador en la sociedad, de modo que pueda mejorar la ejecución de las funciones encomendadas, de mantener motivado al personal y por último, contribuir al logro de las metas y objetivos de la Empresa. Es difícil demostrar una conexión directa entre la capacitación y estos resultados a largo plazo debido al hecho de que muchos factores ajenos a la capacitación también desempeñan un papel importante. Sin embargo, es posible demostrar el impacto de la capacitación en lo que respecta a las habilidades, conocimientos, competencias y al desempeño del personal. Por este motivo, la FUNDACIÓN “GDS” implementará una metodología que permita Evaluar el Impacto de la Capacitación, la misma que considera los siguientes pasos para su efectiva ejecución:

- Levantamiento de necesidades de capacitación

- Determinación de las competencias más importantes según lo establecido en los niveles organizacionales (ver diccionario de competencias)
- Presentación de propuestas “programa de capacitación para la empresa”.
- Establecer los lineamientos en cuanto a organización, coordinación y ejecución de todos los cursos y programas de capacitación de la empresa.
- Evaluación del impacto de la capacitación del programa ejecutado, en base a las competencias inicialmente escogidas.

Lo importante del método es la determinación de las competencias requeridas, estas serán las que más nos puedan acercar a la evaluación real de la efectividad y calidad del curso o programa de capacitación ejecutado.

Las competencias serán determinados antes del inicio de la Capacitación, los cuales se enunciarán claramente en el plan de capacitación, se manifestarán los objetivos que se quiere alcanzar una vez concluido el programa de capacitación.

## **5.5. SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DEL PERSONAL.**

Asegurarse que el proceso de formación que forma parte del sistema de las organizaciones sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo. Implica adaptar un mecanismo de seguimiento permanente, esto nos podrá servir para validar el proceso de formación y de mejora de nuestros servicios a la colectividad.

En tal sentido, se elabora directrices para el desarrollo, la puesta en marcha, el mantenimiento y el mejoramiento de las estrategias y los dispositivos de formación que se vinculan directamente con la calidad de los productos suministrados por un organismo.

Puede aplicarse a cualquier tipo de organización, como por ejemplo empresas, organismos públicos, instituciones educativas, para atender las necesidades de formación de su propio personal.

Nuestra propuesta de Capacitación por Competencias en la ciudad de Ibarra es algo totalmente innovador por lo tanto la Didáctica está totalmente alejada de los discursos magistrales; por el contrario, proponemos y logramos un alto nivel de participación utilizando gran diversidad de elementos didácticos, a nivel de Talleres:

- Dinámicas grupales
- Discusiones guiadas
- Ejercicios reales
- Trabajos individuales y en grupo
- Breves sesiones de conferencias
- Videos de prácticas empresariales
- Utilización de equipos audiovisuales
- Desarrollo de proyectos de aplicaciones
- Talleres de aplicación de herramientas
- Concursos de habilidades y conocimientos.
- Técnicas de “rol playing” ( desempeño artificial de roles )
- Retroalimentación con base en experiencias anteriores
- Juegos didácticos creados especialidades para cada tema.

Esto se debe a que, la experiencia – sustentada en estudios científicos realizados por la Universidad de Stanford – sostiene que más del 80% del conocimiento se basa en la Práctica. La teoría contribuye con apenas un 20% en el proceso del conocimiento. La práctica de los conocimientos en casos que conciernen a la realidad de la persona y de la organización a la que pertenece es lo que determina el verdadero Aprendizaje.

## **5.6. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo a las encuestas realizadas en la ciudad de Ibarra. (Ver pag.... tabulación de las encuestas).

Se establecen las siguientes áreas de acción en la que se realizarán los cursos y programas de capacitación por competencias.

### **5.6.1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN, VENTAS Y MARKETING**

**OBJETIVO:** Capacitar en fundamentos de marketing, técnicas de venta y atención al cliente para trabajar como vendedor, especialista en atención al cliente, representante de ventas, representante de servicio al cliente, supervisor de ventas, logrando más ventas, posicionamiento y permanencia, mayor retorno de clientes, para desarrollarse en empresas u organizaciones en relación de dependencia o como independiente.

**METODOLOGÍA:** Desarrollo de competencias a través de la observación de material audiovisual de explicaciones, teatralizaciones y demostraciones prácticas y adquisición de bases cognitivas a través de material escrito e ilustrado relacionando teoría con la práctica. Aplicación de conocimientos adquiridos en su propio ámbito. Tutoría a cargo de docentes. Evaluación final garantizando la adquisición de conocimientos y habilidades.

#### **DESCRIPCIÓN DE TEMAS Y CONTENIDOS:**

Como profesional que eres comunicarte es tu principal herramienta para interactuar, llevar a cabo tus tareas, conseguir tus objetivos y evolucionar profesionalmente.

Veremos que habilidades de comercialización, ventas y marketing son necesarias para negociar, cómo y cuándo usarlas, y como mejorar en este área.

### **CURSO 1: MARKETING PARA LA ENTIDAD**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b>Análisis de marketing para la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bases de la estrategia de marketing</li> <li>● Proceso de planificación</li> <li>● Proceso de toma de decisiones del cliente</li> <li>● Identificación de las decisiones de compra del cliente</li> <li>● Motivos de compra</li> <li>● Análisis posterior a la compra</li> <li>● Valor de los mercados potenciales</li> <li>● Factores que afectan al desarrollo del producto o servicio</li> <li>● Mercado meta</li> <li>● El ciclo del producto o servicio</li> <li>● Análisis del mercado meta</li> <li>● Clasificación de productos y servicios y su utilización</li> <li>● Análisis del mercado para el plan de marketing</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 horas

**PRECIO:** \$60.

## CURSO 2: TÉCNICAS EN VENTAS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Mercado Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de Mercado Meta</li><li>• Importancia de los Mercados Meta</li><li>• Criterios para la determinación de Mercados Meta</li><li>• Elección Ética de Mercados Meta</li></ul>
<b>Como formar una clientela</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prospección del cliente</li><li>• Método para hacer prospección</li></ul>
<b>Venta del Servicio o Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de la venta</li><li>• La entrevista con el cliente</li><li>• Diferentes personalidades</li><li>• Los vendedores</li><li>• Características de un buen vendedor</li><li>• Imagen del vendedor</li><li>• Comunicación verbal</li><li>• Puntualidad</li><li>• Relaciones humana</li><li>• Manejo de Objeciones</li><li>• Cierre de la Venta</li></ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

### CURSO 3: SUPERVISIÓN Y MONITOREO DE VENTAS

CONTENIDOS	DESCRIPCIÓN
<b>Selección del grupo de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cómo reclutar vendedores</li> <li>● Capacitación para vendedores</li> <li>● Supervisión de vendedores</li> <li>● Remuneración de vendedores</li> </ul>
<b>Atención telefónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnicas para telemarketing</li> <li>● Propuestas de comunicación</li> <li>● Ámbitos de comunicación</li> <li>● Cualidades de la voz</li> <li>● Encuestas telefónicas</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

<b>PERFIL DEL PARTICIPANTE (ÁREA: Comercialización, Marketing y Ventas)</b>	
<b>DIRIGIDO A:</b>	Profesionales de cualquiera de las áreas funcionales o directivas de una empresa y a autónomos que quieran introducirse y dominar los conceptos y conocer las herramientas básicas de Comercialización, Marketing y Ventas
<b>OCUPACIÓN:</b>	De preferencia en el Área Comercial, Mercadeo, Ventas

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Segundo, Tercer y Cuarto Nivel.
<b>EXPERIENCIA:</b>	0-10 Años

### **5.6.2. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** Conocer el proceso administrativo, sus funciones y la manera de aplicarlos en la empresa dentro de un marco ético y de responsabilidad social para la toma de decisiones.

**METODOLOGÍA:** Desarrollo de competencias a través de la observación de material audiovisual de explicaciones, teatralizaciones y demostraciones prácticas y adquisición de bases cognitivas a través de material escrito e ilustrado relacionando teoría con la práctica. Aplicación de conocimientos adquiridos en su propio ámbito. Tutoría a cargo de docentes. Evaluación final garantizando la adquisición de conocimientos y habilidades.

#### **DESCRIPCIÓN DE TEMAS Y CONTENIDOS:**

Es probable que en tu día a día tengas que coordinar o planificar y administrar tareas, pequeños proyectos o empresas, quizás directamente eres un administrador de negocios y te vuelves loco cada vez que te asignan uno nuevo. Gestionar una entidad es gestionar muchas variables al mismo tiempo: personas, tiempo, recursos, etc. Y aprender a hacerlo correctamente es aprender también a gestionar las variables de nuestra vida.

## CURSO 1: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Gerentes y Organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Generalidades sobre administración de Empresas</li><li>● Eficiencia, Eficacia y Productividad</li><li>● Entorno de la Empresa</li><li>● Conducta ética y responsabilidad social de la Empresa</li><li>● Globalización y Administración de Empresas</li><li>● El enfoque de sistemas en Administración</li><li>● Teorías de la Administración</li><li>● La administración y sus funciones</li><li>● Niveles administrativos</li><li>● Importancia de la administración</li><li>● Organizaciones</li><li>● Administración para lograr la ventaja competitiva</li><li>● Habilidades Gerenciales</li><li>● El cambio y el futuro de la administración</li></ul>
<b>Toma de decisiones gerenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Características de las decisiones gerenciales</li><li>● Las etapas de la toma de</li></ul>

	<p>decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La mejor decisión</li> <li>● Barreras para la toma de decisiones efectivas</li> <li>● Toma de decisión en grupo</li> <li>● Administración de la toma de decisiones</li> <li>● Toma de decisiones en la organización</li> </ul>
--	---

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

**CURSO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Planificación y estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una visión general de los fundamentos de administración</li> <li>● La planificación</li> <li>● Niveles de planeación</li> <li>● El grafico de Gantt</li> <li>● Otras técnicas de planificación</li> <li>● Generalidades de la Organización.</li> <li>● Los Organigramas</li> <li>● Los manuales Administrativos</li> <li>● Cultura organizacional</li> <li>● La Integración</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Dirección</li> <li>● La Motivación</li> <li>● El Liderazgo</li> </ul>
<b>Planificación estratégica: ayer y hoy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis FODA</li> <li>● El Modelo de Las Cinco Fuerzas Competitivas</li> <li>● Las Estrategias Competitivas Genéricas</li> <li>● Las Ventajas Competitivas Sostenibles</li> <li>● Estrategia Corporativa</li> <li>● La conversación estratégica</li> <li>● Balanced Scorecard</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60.

### **CURSO 3: GESTIÓN E INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Estructura de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundamentos de la Organización</li> <li>● La estructura vertical y horizontal</li> <li>● Integración Organizacional</li> <li>● Organizaciones del futuro</li> </ul>
<b>La organización con capacidad de respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imperativos actuales <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizado para el tamaño óptimo</li> <li>● Organizando para la respuesta ambiental</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizando para respuesta tecnológica</li> <li>● Organizando para respuesta estratégica</li> </ul>
<b>Gestión de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración estratégica del Talento Humano</li> <li>● Integración de personal en las organizaciones</li> <li>● Desarrollo de la fuerza de trabajo</li> <li>● Evaluación del desempeño</li> <li>● Diseño de sistemas de recompensa</li> <li>● Relaciones laborales</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

#### **CURSO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visión</li> <li>● Dirección y administración</li> <li>● Dirección y seguimiento</li> <li>● Poder y liderazgo</li> <li>● Enfoques tradicionales para comprender el liderazgo</li> <li>● Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo</li> <li>● Desarrollo de habilidades de liderazgo</li> </ul>
<b>Motivación para el desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de metas</li> <li>● Reforzamiento del desempeño</li> <li>● Creencias relacionadas con el desempeño</li> <li>● Comprensión de las necesidades de las</li> </ul>

	<p>personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de trabajos motivadores</li> <li>• Logro de la justicia</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> </ul>
<b>Manejo de equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución de los equipos</li> <li>• Beneficios de los grupos</li> <li>• Como se convierten los grupos en equipos</li> <li>• Integración de equipos efectivos</li> <li>• Manejo de relaciones laterales</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Mejoramiento de las habilidades de comunicación</li> <li>• Comunicación organizacional</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60.

### **CURSO 5: CONTROL, CAMBIO E INNOVACIÓN**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b>Control gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Proceso de Control</li> <li>• Tipos y Fuentes de Control</li> <li>• Técnicas de Control</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Mercados y clanes</li> </ul>
<p><b>Administración de la tecnología y la innovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología e innovación</li> <li>• Innovación tecnológica en un ambiente competitivo</li> <li>• Evaluación de las necesidades tecnológicas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marcos de decisiones acerca de la innovación tecnológica</li> <li>● Búsqueda y adquisición de nuevas tecnologías</li> <li>● Tecnología y funciones</li> </ul>
--	--

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

<b>PERFIL DEL PARTICIPANTE (AREA: Administración)</b>	
<b>DIRIGIDO A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos y profesionales de la empresa pequeña, mediana o grande que quieran disponer de nuevas herramientas a su trabajo diario para alcanzar el éxito profesional.</li> <li>● Personas que esperan o buscan una promoción profesional en puestos de mayor responsabilidad.</li> <li>● En general, a trabajadores de todos los niveles que desempeñan sus funciones en organizaciones de todo tipo y que desean aprender las habilidades básicas el trabajo y la vida diaria.</li> </ul>
<b>OCUPACIÓN:</b>	De preferencia en el Área Comercial, Administración

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Segundo, Tercer y Cuarto Nivel.
<b>EXPERIENCIA:</b>	0-10 Años

### **5.6.3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA DE INFORMÁTICA**

**OBJETIVO:** Mostrar los beneficios tecnológicos y sociales de la computación, a través del uso del Office, Internet y del correo electrónico.

**METODOLOGÍA:** Clases presenciales teórico-prácticas con el uso de un computador por participante habilitado con software correspondiente. Exposición en multimedia con pantalla ampliada. Tutoría a cargo de docentes. Evaluación final garantizando la adquisición de conocimientos y habilidades.

#### **DESCRIPCIÓN DE TEMAS Y CONTENIDOS:**

En este mundo globalizado y vertiginoso en el cual estamos insertos, no podemos cerrar los ojos ni intentar tapar el sol con el pulgar. La revolución informática nos ha atrapado y se ha quedado para convivir con nosotros.

Debido a la importancia de la comunicación organizacional y a la implementación de nuevas tecnología en el área de la informática, resulta de vital importancia el manejo acabado de la documentación en sus diversos formatos y presentaciones para apoyar una gestión eficiente.

## CURSO 1: COMPUTACIÓN BÁSICA

CONTENIDOS	DESCRIPCIÓN
<b>Conociendo el computador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar visualmente y nombrar los componentes del hardware de un computador.</li> <li>● Encender y apagar el monitor, la caja del computador y la impresora.</li> <li>● Identificar, nombrar y reconocer la función de los componentes periféricos más comunes: mouse, parlantes, audífonos, impresora.</li> <li>● Identificar dispositivos de entrada y salida.</li> </ul>
<b>El mouse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar partes del mouse: botones, rueda, sensor o bola desplazadora.</li> <li>● Identificar distintas funciones del mouse (por ejemplo, abrir/cerrar programas, apagar el computador, ajustar el volumen del computador).</li> <li>● Diferenciar entre los modos de hacer clic con el mouse (un clic, doble clic).</li> <li>● Diferenciar entre funciones del botón izquierdo y derecho.</li> <li>● Arrastrar íconos en la pantalla de Escritorio.</li> </ul>
<b>Sistema Operativo: Windows XP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicar el concepto de Escritorio</li> <li>● Reconocer el concepto “Sistema Operativo”.</li> <li>● Identificar y diferenciar conceptos como iconos, ventanas, carpetas y accesos directos.</li> <li>● Abrir y cerrar programas, carpetas, ventanas utilizando el mouse.</li> </ul>
<b>El teclado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar las distintas partes de un teclado.</li> <li>● Usar opciones de mayúscula y acento.</li> <li>● Usar de la Barra Espaciadora, Enter, Esc, Tab.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escribir un texto básico (nombre, datos personales) en un programa de aplicación de procesador de texto.</li> </ul>
<b>Procesador de Texto: Word</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar maneras de abrir la aplicación de procesador de texto.</li> <li>● Reconocer las barras más importantes para escribir un texto básico: barra de menú, barra de herramientas, barra de formato.</li> <li>● Conocer aspectos básicos para escribir un texto: tipos y tamaños de letras, alineación, sangría.</li> <li>● Guardar un documento</li> </ul>
<b>Procesador de Texto: Word</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abrir un documento de texto previamente guardado.</li> <li>● Seleccionar parte del texto, una palabra del texto, una oración, un párrafo.</li> <li>● Utilizar las funciones de Cortar y Copiar para transformar un texto.</li> <li>● Utilizar la función Pegar para pegar texto dentro del mismo documento o a un documento nuevo.</li> <li>● Utilizar la opción de Mover para desplazar una palabra, oración o parte del texto.</li> </ul>
<b>Documentos de Texto e Imágenes en Word</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modificar el documento utilizando las opciones cortar, copiar y pegar..</li> <li>● Agregar un archivo de imagen o gráfico a un documento.</li> <li>● Mover imágenes u objetos dibujados dentro de un documento.</li> <li>● Cambiar tamaño de una imagen.</li> <li>● Guardar los cambios realizados a un documento.</li> </ul>
<b>¿Qué es Internet?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar principales servicios y recursos de Internet.</li> <li>● Familiarizarse y reconocer la estructura / interfaz de la pantalla de Internet Explorer.</li> <li>● Identificar para que sirve cada uno de los íconos de la</li> </ul>

	<p>Barra de Herramientas de Internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar los elementos que componen una página web.</li> <li>● Visitar sitios de la Red, con asistencia del capacitador.</li> </ul>
<b>Buscando Información en Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar una búsqueda simple, específica y guiada.</li> <li>● Seleccionar la información que ellos deseen.</li> <li>● Imprimir la información que deseen tener.</li> <li>● Utilizar Vista preliminar antes de imprimir.</li> </ul>
<b>Navegación con Sentido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceder a distintos sitios de interés para el usuario.</li> <li>● Recibir / Obtener información de distintos medios: diarios, radio, televisión por medio de Internet.</li> <li>● Acceder y utilizar servicios específicos, como por ejemplo, bancos, Servicios de Impuestos Internos, Trámite Fácil, etc.</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

**CURSO 2: Office 2007 – Principiantes (Básico)**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>WORD</b>	
<b>Introducción a Office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo con documentos</li> <li>● Obtener ayuda y recursos</li> <li>● Otros elementos comunes.</li> </ul>
<b>Introducción a Word</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar maneras de abrir la aplicación de procesador de texto.</li> <li>● Reconocer las barras más importantes para escribir un texto básico: barra de menú, barra de</li> </ul>

	<p>herramientas, barra de formato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer aspectos básicos para escribir un texto: tipos y tamaños de letras, alineación, sangría.</li> <li>● Escribir un texto básico en el procesador de texto.</li> <li>● Guardar un documento</li> </ul>
<b>Edición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar. Diversas formas de seleccionar.</li> <li>● Borrar. Teclas de borrado.</li> <li>● Copiar, Pegar, Mover. Opciones de pegado.</li> <li>● Buscar y reemplazar texto.</li> <li>● Ortografía y Sinónimos.</li> </ul>
<b>Formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formatos de caracteres: Fuentes, tamaños, estilos y colores.</li> <li>● Formatos de párrafo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sangrías, Interlineado, Alineaciones.</li> <li>○ Viñetas.</li> <li>○ Tablas. Diversas formas de insertar y dibujar una tabla. Modificar tablas.</li> </ul> </li> <li>● Formatos de página: Encabezados y pies, Número de página, Márgenes.</li> <li>● Copiar y pegar formatos.</li> </ul>
<b>Manejo de documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menú ventanas.</li> <li>● Abrir varios documentos.</li> <li>● Intercambio de información entre documentos.</li> <li>● Inserción y manejo de imágenes y dibujos.</li> <li>● Creación de plantillas.</li> <li>● Guardar y guardar como.</li> </ul>
<b>Impresión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vista preliminar y diseño de página.</li> <li>● Imprimir un documento. Opciones de</li> </ul>

	<p>Impresión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Imprimir selección.</li> <li>● Impresión por páginas.</li> </ul>
<b>EXCEL</b>	
<p><b>Introducción a Excel.</b> <b>Entorno de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entorno de una hoja de cálculo.</li> <li>● Desplazamiento por una hoja de cálculo.</li> <li>● Desplazamiento por un libro.</li> <li>● Guardar, cerrar y recuperar un libro.</li> </ul>
<p><b>Tipos de datos y su formato</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipos de datos de un libro.</li> <li>● Formatos de números, fechas y textos.</li> <li>● Formatos de los caracteres: Fuente, Tamaño, Color y Estilo.</li> </ul>
<p><b>Diseño de la hoja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tamaño de filas y columnas.</li> <li>● Alineación, Bordes y Tramas.</li> <li>● Insertar y eliminar filas y columnas.</li> <li>● Ocultar y mostrar filas y columnas.</li> </ul>
<p><b>Edición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de rangos de celdas.</li> <li>● Ingreso y edición de datos en las celdas.</li> <li>● Ingreso y edición en varias hojas a la vez.</li> <li>● Desplazar celdas y rangos, arrastrar con el ratón, cortar y pegar.</li> <li>● Copiar y Pegar celdas y rangos.</li> <li>● Buscar y reemplazar. Ortografía.</li> </ul>

<b>Fórmulas y funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructura y elementos de una fórmula.</li> <li>● Tipos de referencias en fórmulas.</li> <li>● Fórmulas conteniendo funciones.</li> <li>● Aplicación de diversas funciones.</li> <li>● Aplicación de nombres en fórmulas</li> </ul>
<b>Bases de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las bases de datos de Excel.</li> <li>● Rótulos de campos.</li> <li>● Ordenar una base de datos.</li> <li>● Uso de Filtros para selección de datos.</li> </ul>
<b>Impresión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imprimir una hoja.</li> <li>● Configurar la página. Márgenes.</li> <li>● Imprimir varias hojas.</li> <li>● Establecer área de impresión.</li> </ul>
<b>Gráficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipos de gráficos.</li> <li>● Elementos involucrados en la creación de un gráfico.</li> <li>● Uso del asistente para gráficos.</li> <li>● Edición de gráficos.</li> </ul>
<b>POWER POINT</b>	
<b>Introducción a Power Point</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iniciar PowerPoint</li> <li>● La pantalla Inicial</li> <li>● Barras</li> <li>● Cerrar PowerPoint</li> </ul>
<b>Crear una presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una presentación con Asistente</li> <li>● Crear una presentación con Plantilla</li> <li>● Crear una presentación en blanco</li> </ul>

<b>Guardar una Presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guardar una presentación</li> <li>● Guardado Automático</li> <li>● Personalizar publicación Web</li> </ul>
<b>Trabajar con diapositivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insertar una nueva diapositiva</li> <li>● Copiar una diapositiva</li> <li>● Duplicar una diapositiva</li> <li>● Mover diapositivas</li> <li>● Eliminar diapositivas</li> <li>● Diseño de diapositiva</li> </ul>
<b>Trabajar con Textos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insertar texto</li> <li>● Añadir texto nuevo</li> <li>● Cambiar el aspecto de los textos</li> <li>● Alineación de párrafos</li> <li>● Las sangrías</li> <li>● Numeración y viñetas</li> <li>● Corrector ortográfico</li> <li>● Personalizar viñetas</li> </ul>
<b>Tipos de Vista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vista normal</li> <li>● Vista clasificador de diapositivas</li> <li>● Vista presentación con diapositivas</li> <li>● Zoom</li> <li>● Moverse por la vista presentación</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

### CURSO 3: Office 2007 – Profesional (Avanzado)

CONTENIDOS	DESCRIPCIÓN
<b>WORD</b>	
<b>Revisión de conceptos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Elementos de la ventana. Desplazamiento del punto de inserción.</li><li>● Ingreso y desplazamiento de texto.</li><li>● Trabajo con caracteres invisibles.</li></ul>
<b>Edición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Seleccionar. Diversas formas de seleccionar.</li><li>● Formas eficientes de Copiar, Pegar y Mover.</li><li>● Buscar y reemplazar texto.</li><li>● Ortografía y Sinónimos.</li></ul>
<b>Formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Formatos de caracteres: Fuentes, tamaños, estilos y colores.</li><li>● Formatos de párrafo:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sangrías, Interlineado, Alineaciones.</li><li>○ Viñetas.</li><li>○ Tablas. Diversas formas de insertar y dibujar una tabla. Modificar tablas.</li></ul></li><li>● Copiar y pegar Formatos.</li><li>● Formatos de página: Encabezados y pies, Número de página, Márgenes.</li><li>● Manejo de Estilos.</li></ul>
<b>Manejo avanzado de documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Menú ventanas.</li><li>● Intercambio de información entre documentos.</li><li>● Inserción y manejo de imágenes y dibujos.</li><li>● Control de cambios.</li><li>● Tablas de contenido e índices.</li><li>● Combinar correspondencia.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de plantillas</li> </ul>
<b>Impresión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vista preliminar y diseño de página.</li> <li>• Configurar página. Opciones de Impresión.</li> <li>• Impresión de selección. Impresión por páginas.</li> <li>• Impresión de sobres y etiquetas.</li> </ul>
<b>EXCEL</b>	
<b>Repaso de conceptos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y aplicación de nombres de rango.</li> <li>• Manejo adecuado de referencias relativas y absolutas en la creación de fórmulas.</li> <li>• Manejo eficiente de fechas y horas. Cálculo de períodos de tiempo.</li> <li>• Manejo de Hojas dentro de un Libro.</li> <li>• Establecer vínculos e Hipervínculos.</li> </ul>
<b>Administración de Bases de Datos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar y auto filtrar una base de datos.</li> <li>• Filtros avanzados. Crear y utilizar criterios de selección complejos.</li> <li>• Extraer datos de una Base de Datos.</li> <li>• Obtención de sub totales.</li> <li>• Uso de formulario para ingresar y consultar una Base de Datos.</li> </ul>
<b>Manejo Avanzado de Datos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear tablas dinámicas.</li> <li>• Resumir datos de una tabla dinámica.</li> <li>• Trabajar con tablas de datos.</li> <li>• Trabajar con escenarios.</li> <li>• Herramientas de análisis de datos</li> </ul>
<b>Introducción a las Macros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto y aplicaciones de Macros.</li> <li>• Introducción al VBA</li> <li>• Formas de crear una Macro.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación y ejecución de Macros sencillas.</li> <li>● Macros con ciclos Do While y ciclos For Each.</li> </ul>
<b>POWER POINT</b>	
<b>Trabajar con tablas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una tabla</li> <li>● Eliminar una tabla, fila o columna</li> <li>● Insertar filas o columnas</li> <li>● Bordes de una tabla</li> <li>● Color de relleno</li> <li>● Combinar o dividir celdas</li> <li>● Conceptos básicos</li> <li>● Efectos del color</li> </ul>
<b>Trabajar con gráficos y organigramas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insertar un gráfico</li> <li>● Modificar el tipo de gráfico</li> <li>● Opciones de diseño</li> <li>● Crear un organigrama</li> <li>● Añadir texto</li> <li>● Agregar relaciones</li> <li>● Organizar sus elementos</li> </ul>
<b>Insertar sonidos y películas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insertar sonidos en una presentación</li> <li>● Insertar sonidos de la galería multimedia</li> <li>● Insertar sonidos desde un archivo</li> <li>● Insertar de un CD audio</li> <li>● Insertar películas de la galería multimedia</li> <li>● Insertar películas desde archivo</li> </ul>
<b>Animaciones y transiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Animar textos y objetos</li> <li>● Ocultar diapositivas</li> <li>● Transición de diapositiva</li> <li>● Ensayar intervalos</li> </ul>

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

#### CURSO 4: Access 2007 – Principiantes (Básico)

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Primeros pasos en Access</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Requisitos e inicio del programa</li><li>● Elementos principales</li><li>● Abrir o crear</li><li>● Ventana inicial de Access</li><li>● Las fichas de la Cinta de opciones</li><li>● El Panel de exploración</li><li>● Guardar, cerrar, salir</li><li>● La Ayuda de Access</li></ul>
<b>Trabajar con tablas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Diseño de la tabla</li><li>● Plantillas de campos</li><li>● Formato de datos</li><li>● Propiedades de los campos</li><li>● Clave principal</li><li>● Movernos por la tabla</li><li>● Anadir y eliminar registros</li><li>● Ordenar los registros</li><li>● Reglas de validación</li><li>● Buscar datos</li><li>● Filtrado de datos</li><li>● Introducción de datos</li><li>● Modificar los datos</li></ul>
<b>Operaciones avanzadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Relaciones entre tablas</li><li>● La integridad referencial</li><li>● Crear un formulario</li><li>● Consultas en la base</li><li>● Los informes</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La seguridad en Access</li> <li>● Últimos ajustes e impresión</li> </ul>
--	---

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

**CURSO 5: Access 2007 – Profesionales (Avanzado)**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Las bases de datos en Access 2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las tablas</li> <li>● Las consultas</li> <li>● Los formularios</li> <li>● Los informes</li> <li>● Las macros y otros objetos de Access</li> </ul>
<b>Importación y exportación de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Importación de datos generados por otras aplicaciones</li> <li>● Exportación de datos a otros archivos de Access y a otros formatos</li> </ul>
<b>Tratamiento de formularios y búsqueda de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación y tratamiento de formularios</li> <li>● Filtrado y búsqueda de la información</li> <li>● Otras consideraciones</li> </ul>
<b>Modificación de informes y optimización de bases de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Optimización de informes</li> <li>● Optimización y protección</li> </ul>

	de bases de datos
--	-------------------

**DURACIÓN:** 40 Horas

**PRECIO:** \$60

<b>PERFIL DEL PARTICIPANTE (ÁREA: Informática)</b>	
<b>DIRIGIDO A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales que necesitan utilizar estas herramientas: administrativos, técnicos, directivos, y, en general, cualquier trabajador que necesite usar un ordenador.</li> <li>• Profesionales que saben utilizar estas herramientas y quieren ampliar sus conocimientos para dominar su uso.</li> <li>• Cualquier persona que desee mejorar profesionalmente y necesite mejorar su currículum vitae.</li> </ul>
<b>OCUPACIÓN:</b>	Personal administrativo y planta ejecutiva de instituciones o empresas y público en general.
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Segundo, Tercer y Cuarto Nivel.
<b>EXPERIENCIA:</b>	0-10 años

## **CAPITULO XI**

### **6. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA “FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA”**

#### **ESTATUTO DE LA FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA**

##### **6.1. CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, NATURALEZA Y DURACIÓN**

Art. 1.- CONSTITUCIÓN: Teniendo como marco legal el ordenamiento jurídico vigente y este estatuto, se constituye la fundación “GERMÁN DÁVILA SAA”.

Art. 2.- DOMICILIO: El domicilio principal de la fundación es la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, pudiendo establecer sedes y/o representaciones en cualquier lugar del territorio nacional.

Art. 3.- NATURALEZA: La fundación se constituye como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del Título XXX. Libro Primero del Código Civil vigente.

Art. 4.- DURACIÓN: La fundación se constituye por tiempo indefinido. Podrá disolverse, sin embargo, por voluntad de sus miembros o por causas legales.

Art. 5.- PROHIBICIÓN: Por su naturaleza la fundación no intervendrá en asuntos políticos, raciales, sindicales ni religiosos.

##### **6.2. OBJETIVOS**

Art. 6.- Objetivos: Son objetivos de la fundación:

- a) Investigar la realidad social ecuatoriana: agrupar a los niños de la calle, jóvenes de conducta especial, ancianos abandonados, minusválidos y desprotegidos, para contribuir a solucionar sus problemas y mejorar su condición de vida.

- b) Rescatar, promover y difundir los valores nacionales, preservando nuestra identidad.
- c) Planificar, auspiciar, coordinar y ejecutar actividades de capacitación en general.
- d) Respaldar y auspiciar la organización y ejecución de eventos académicos nacionales e internacionales, que tiendan al tratamiento y divulgación de temas de prioritario y amplio interés para el conocimiento y difusión de los valores nacionales.
- e) Para el cumplimiento de sus objetivos, la fundación podrá establecer convenios de cooperación con instituciones académicas de excelencia y organismos financieros, nacionales e internacionales, de carácter público o privado. La aprobación, trámite y suscripción de los mencionados convenios se realizará conforme a lo establecido en el reglamento interno de la fundación.
- f) Administrar sus fondos patrimoniales y, en general, los fondos que recibiere para el financiamiento de programas específicos.
- g) Investigar, planificar y desarrollar proyectos para el desarrollo económico, comunitario y nacional, en los campos cultural, social, científico y tecnológico.
- h) Promover y ejecutar actividades de preservación del medio ambiente.

### **6.3. DE LOS MIEMBROS**

Art. 8.- MIEMBROS: Son miembros de la fundación las personas que suscriben el Acta Constitutiva y los que fueren aceptados por la asamblea general.

Art. 9.- CLASES: Los miembros son fundadores, adherentes y honorarios.

Art. 10.- FUNDADORES: Son miembros fundadores las personas que suscriben el acta de constitución.

Art. 11.- ADHERENTES: Son miembros adherentes las personas que han ingresado o ingresaren a la organización con posterioridad a la fecha de constitución de ésta, debiendo la organización enviar la nomina de los socios aceptados para su registro en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, previo el cumplimiento de los requisitos pertinentes.

Art. 12.- HONORARIOS: Socios honoríficos son las personas naturales o jurídicas a quienes la asamblea general les confiera dicha designación en reconocimiento a los servicios prestados a la fundación.

#### **6.4. DE LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS**

Art. 13.- Son obligaciones de los socios:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamento interno y demás.
- b) Procurar la armonía, el prestigio, la ampliación y el desarrollo de la organización, así como el cumplimiento de los fines por todos los medios de su alcance.
- c) Asistir a las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- d) Aceptar y desempeñar fiel y legalmente los cargos y comisiones que se los confieran.
- e) Participar en todas las actividades ya de tipo cultural, social, deportivo, etc., y que fueren organizadas por la fundación.
- f) Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas o que establecieren en el estatuto y reglamento interno.
- g) Aceptar y cumplir las comisiones y funciones que le encomienden la fundación.
- h) Acatar las resoluciones de los organismos directivos.
- i) Los demás que le otorgue la asamblea general y el presente estatuto.

Art. 14.- Son derechos de los socios:

- a) Participar en todos los beneficios que la organización otorgue a sus miembros.

- b) Elegir y ser elegidos para el desempeño de cualquier cargo tanto en el Directorio como de las comisiones internas.
- c) Tener voz y voto en las sesiones de la Asamblea General y solo voz en las sesiones del directorio.
- d) Exigir a los miembros del directorio y de las comisiones internas el fiel cumplimiento de sus deberes, así como la observancia de las disposiciones en el estatuto y reglamentos internos.
- e) A su legítimo derecho de defensa y al debido proceso.
- f) Los demás que se fijaren.

## **6.5. DE LAS SANCIONES**

Art. 15.- Las sanciones aplicables a los socios por violación o incumplimiento del estatuto, reglamentos internos, resoluciones de la Asamblea General o del Directorio son:

- a) Amonestación verbal o escrita por el directorio
- b) Multas que estarán establecidas en los reglamentos internos y,
- c) Expulsión de la organización.

Art. 16.- La amonestación verbal o escrita tendrán lugar por las siguientes causas:

- a) Por la indisciplina del socio, por inobservancia de las normas y reglas de conducta moral.
- b) Por provocar rencillas entre sus compañeros, dentro del lugar de la sede social.
- c) Por continuos o injustificados atrasos a las sesiones de la Asamblea General o del Directorio, o según el caso.
- d) Las demás establecidas o que se establecieran en el estatuto o reglamento interno.

Art. 17.- Las multas tendrán lugar por las siguientes causas:

- a) Por desvirtuar los fines o postulados de la fundación.

- b) Por adoptar conductas reñidas por la ley y el presente estatuto.

Art. 18.- Los socios perderán su calidad de tales y dejarán de ser miembros de la organización, en los siguientes casos:

- a) Por renuncia voluntaria, que debe constar por escrito debiendo ser aceptada por el directorio para su validez y perfeccionamiento.
- b) Por expulsión, debiendo la organización garantizar al socio el legítimo derecho a la defensa, observando el debido proceso.
- c) Por fallecimiento.

## **6.6. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO**

Art. 19.- Son organismos de la fundación:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio

### **6.6.1. DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Art. 20.- El organismo máximo de la Fundación es la Asamblea General que se compone de todos los socios activos legalmente convocados y reunidos.

Art. 21.- La Asamblea General se reunirá en forma ordinaria el primer sábado de cada mes y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo requieran.

La asamblea extraordinaria se reunirá en cualquier época exclusivamente para tratar asuntos concretos que consten en el orden de día; convocará directamente el presidente o quien lo subrogue así como a pedido por escrito de por lo menos la tercera parte de los socios, pudiendo auto convocarse ante la negativa de convocar de su representante legal.

Art. 22.- La convocatoria para la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria se hará por lo menos con 48 horas de anticipación por intermedio del secretario de la fundación. Esta convocatoria estará firmada por el presidente y por el secretario.

Para que se considere instalada la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria y esta tenga quórum, es necesario la concurrencia a la sesión de las mitad mas uno de los socios hábiles, sino existe el quórum establecido se reunirá una hora después de la convocada, con el número de socios que se hallen presentes, siempre que este particular conste en la convocatoria.

Art. 23.- Son funciones o atribuciones de la Asamblea General:

- a) Dictar las disposiciones necesarias para llevar a la práctica los objetivos determinados en el Art. 6 del presente estatuto.
- b) Elegir y posesionar en sus cargos a los miembros del Directorio que hayan sido elegidos en la forma establecida por este Estatuto.
- c) Conocer y aprobar el presupuesto anual que deberá ser presentado por el Directorio.
- d) Reformar el presente estatuto y aprobar el reglamento interno, para este objeto se requiere el voto favorable de la mitad más uno de los miembros activos y podrá realizarse en una sola discusión.
- e) Interpretar con fuerza obligatoria las disposiciones estatutarias y reglamentarias.
- f) Conocer y resolver en última instancia las sugerencias de los socios, las quejas y apelaciones que interpusieren en contra de las resoluciones adoptadas por el directorio.
- g) Conocer en segunda y última instancia las sanciones impuestas por el directorio.
- h) Crear los órganos necesarios para los fines y administración de la asociación.
- i) Conocer y aceptar el ingreso de los nuevos socios.

## **6.6.2. DEL DIRECTORIO**

Art. 24.- El Directorio es el organismo administrador de la asociación, estará integrado por los siguientes miembros: Presidente, Director Ejecutivo, Secretario y Tesorero.

Los miembros del Directorio serán elegidos por votación universal, directa y secreta para el período de dos años conforme al procedimiento de elecciones que se señale en el reglamento interno, pudiendo ser reelegidos total o parcialmente hasta por un período similar, a fin de que se cumpla el principio de alternabilidad que debe existir en la dirección de una organización, prorrogándose en funciones únicamente con de fin de convocar a elecciones.

Art. 25.- Corresponde al Directorio:

- a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General.
- b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento.
- c) Llevar a la práctica por todos los medios lícitos los fines de la organización.
- d) Elaborar la proforma del presupuesto de la fundación y presentar a la Asamblea General.
- e) Recabar y recaudar las cuotas señaladas a los socios y ordenar su inversión de conformidad con las normas estatutarias, reglamentarias y presupuestarias.
- f) Aplicar en primera instancia las sanciones a los socios, previstas en el Estatuto, cuya resolución habrá apelación ante la Asamblea.
- g) Declarar cesante a los miembros del Directorio que dejaren de asistir sin causa justificada a tres sesiones consecutivas y solicitar a la Asamblea principalice a los suplentes.
- h) Convocar a la asamblea general extraordinaria, cuando las circunstancias lo exijan.
- i) Disponer los egresos de conformidad al reglamento respectivo.
- j) Conocer de las excusas que presentaren los miembros del Directorio y aceptarlas o negarlas, hasta cuando se reúna la Asamblea General.

Art. 26.- En caso de ausencia o falta del Presidente lo remplazará el Director Ejecutivo.

Art. 27.- Para ser elegido miembro del directorio se necesita haber pertenecido a la fundación como socio activo por los menos el año anterior inmediato a la elección.

Art. 28.- El Directorio sesionará ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando fuere convocado por el Presidente o a solicitud escrita de por lo menos las dos cuartas partes de sus miembros.

Art. 29.- Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría de votos, esto es la mitad más uno de los concurrentes.

La convocatoria a la sesión se hará por escrito en forma personal. Cuando no pudiere asistir uno de sus miembros se llamara al suplente entre sus vocales.

### **6.6.3 DEL PRESIDENTE**

Art. 30.- El presidente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la fundación y la representará en todos los actos públicos y privados.

Art. 31.- SON OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE:

- a) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio, así como de la Asamblea General.

- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Estatuto y reglamento así como las resoluciones de la Asamblea General.
- c) Convocar a sesiones de la asamblea general y el Directorio.
- d) Llevar a conocimiento del Directorio la correspondencia necesaria de las Fundación y autorizar su despacho, suscribir las actas de las sesiones de la Asamblea y el Directorio.
- e) Supervigilar el movimiento económico de las dirección financiera y autorizar con su firma el egreso que se haya ordenado por el Directorio p la Asamblea y que conste en presupuesto.
- f) Tramitar en forma inmediata, de acuerdo a lo que ordene el Directorio, los beneficios sociales a favor de los socios.
- g) Vigilar por la buena conservación de todos los bienes de la fundación.
- h) Distribuir el trabajo de la gestión administrativa y supervigilar que todos los libros y documentos se encuentren al día en su trámite.
- i) Presentar informe anual de las labores del Directorio de la Asamblea General.
- j) Legalizar con su firma, los cheques que emita el Director Financiero para egresos autorizados por el Directorio y la asamblea.
- k) Conocer y tramitar las causas por denuncias presentadas en contra de los socios.

#### **6.6.4. DEL DIRECTOR EJECUTIVO**

Art. 32.- Corresponde al Director Ejecutivo la coordinación y ejecución en forma conjunta con el presidente de la organización los planes y programas que emprenda la fundación, así como ejercer temporalmente las funciones que competen al presidente en los casos de falta o ausencia de este. Y definitivamente hasta completar el período para el que fue elegido el Presidente, en los casos de renuncia, expulsión o muerte.

### **6.6.5. DEL DIRECTOR SECRETARIO**

#### **Art. 33.- OBLIGACIONES DEL SECRETARIO:**

- a) Asistir a todas la sesiones ordinarias y extraordinarias, tanto del directorio como de la Asamblea.
- b) Elaborar las actas de cada una de las sesiones, ordenarlas cronológicamente y firmarlas.
- c) Formar el archivo de la organización.
- d) Propender a la creación de la biblioteca y a la conservación de la misma.
- e) Certificar con su firma los documentos que fueren ordenados que se extiendan por parte de la presidencia.
- f) Llevar el registro de los socios.
- g) Responder por la buena organización administrativa y de servicios de la fundación.

### **6.6.6. DEL TESORERO**

#### **Art. 34.- OBLIGACIONES DEL TESORERO**

- a) Responsabilizarse de la custodia de todos los bienes de la organización.
- b) Recabar y recaudar las cuotas y extender los correspondientes recibos de las aportaciones de los socios.
- c) Autorizar con su firma junto con la del presidente de la fundación, los cheques que se emitan por cualquier concepto relativo al movimiento económico de la fundación.
- d) Llevar los libros contables indispensables para el control del movimiento económico.
- e) Presentar el informe anual del movimiento económico de la organización.

- f) Rendir informes económicos parciales al Directorio, cuando este lo solicite.
- g) Y demás obligaciones de ley, y las que ordene el presente estatuto y reglamentos.

#### **6.6.7. DEL LAS COMISIONES**

Art. 35.- El director ejecutivo de entre los socios elegirá las comisiones que estimare necesarias para el mejor desenvolvimiento de sus actividades y de manera especial las siguientes:

- a) Finanzas o presupuestos
- b) Legislación
- c) Bienestar Social
- d) Deportes, actividades sociales, culturales, prensa y propaganda.

Art. 36.- Las comisiones deberán ser nombradas en la primera sesión del Directorio de cada año y estará integrada por tres socios, siendo su presidente un miembro del Directorio y su período de duración de un año, no necesitan ser registrada en el Ministerios de inclusión Económica Social.

Art. 37.- Las comisiones tiene la obligación de efectuar los trabajos específicos para que se constituya su denominación, cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias.

## **6.7. RÉGIMEN ECONÓMICO**

Art. 38.- SON BIENES DE LA FUNDACIÓN

- a) Los muebles y enseres que fueran adquiridos por la fundación.
- b) Los que fueren donados a la entidad por cualquier organismo público o privado.

Art. 39.- SON FONDOS SOCIALES DE LA FUNDACIÓN:

- a) Los muebles y enseres que fueran adquiridos por la fundación.
- b) Los que fueren donados a la entidad por cualquier organismo público o privado.
- c) Las cuotas de ingreso ordinarias y extraordinarias que se determine, ya sea por el Directorio o por la Asamblea.
- d) Las subvenciones, donaciones lícitas que se hicieren a la organización.
- e) El producto de las multas a los socios, las ganancias, intereses y producto de arrendamientos, administración de negocios que hiciere la fundación, serán destinados para los gastos administrativos de la entidad.

## **6.8. ELECCIONES**

Art. 40.- Se regulará a través del reglamento que para el efecto dicte la organización.

## **6.9. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

Art. 41.- Son causa de la disolución:

- a) La expresión de la voluntad de las dos terceras partes de los socios activos en Asamblea General, convocada para el efecto.
- b) Cuando el número de miembros sea inferior al establecido legalmente.
- c) Por causas determinadas por la ley.

Art. 42.- Los bienes de la organización, una vez cubierta sus obligaciones, los destinará a una institución de servicio social que para el efecto determine la asamblea general, a su falta, resolverá el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

#### **6.10. DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Art. 43.- La fundación como tal no podrá intervenir en asuntos de carácter político, racial, sindical y religioso. Tampoco ejercerá actividades de crédito o de comercio.

Art. 44.- La organización se sujetará a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control.

Art. 45.- Los bienes que importe o introduzcas la fundación, al amparo de las exoneraciones quedan prohibidos de enajenarse o traspasar su dominio durante el tiempo previsto en la ley, período en el cual los organismos de control podrán solicitar su exhibición, de presumir la introducción indebida e imponer las sanciones tributarias.

Art. 46.- La fundación es caso de recibir subvenciones presupuestarias del Estado, se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado y a la normativa legal aplicable.

Art. 47.- Los conflictos internos de la organización deberán ser resueltos por organismos propios de la entidad y con estricta sujeción a las disposiciones del presente estatuto. En caso de no lograr solución de los conflictos, los mismos serán sometidos a la resolución de los Centros y Tribunales de Mediación y Arbitraje, cuya resolución deberá ser puesta a conocimiento del Ministerio de Inclusión Económica Social. De igual manera se procederá en caso de surgir controversia con otras organizaciones.

Art. 48.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, al amparo de las legislación vigente, en armonía con las disposiciones de los distintos cuerpos legales de acuerdo a la situación, de tener conocimiento y de comprobarse incumplimiento de los fines y objetivos, se aplicará; se aplicará procedimientos que permitan regular el proceso de disolución y liquidación; considerando que la Constitución Política del Estado garantiza los social y prevencional.

Art. 49.- En todas sus actividades la fundación observará las disposiciones del Código Tributario y las demás leyes que regulan la materia económica; además pondrán a disposición del Ministerio de Economía y Finanzas la información suficiente, especialmente en los casos que hayan retención o presunción tributaria, por la administración.

## **6.11. PLAN ESTRATÉGICO**

### **6.11.1. MISIÓN**

“Desarrollar habilidades y capacidades en estudiantes y profesionales, entregando un servicio de capacitación y formación por competencias de calidad e integral.

Orientando al alumno a un aprendizaje amplio y creativo, con un pensamiento objetivo y crítico. Logrando un desarrollo laboral, profesional y personal”.

### **6.11.2. VISIÓN**

Ser una Institución de Formación y Capacitación en el desarrollo de Competencias profesionales en el ámbito empresarial, conocido por su calidad y excelencia tanto de sus servicios, como de sus profesionales, superando permanentemente las expectativas del cliente.

### **6.11.3. VALORES ORGANIZACIONALES**

**Responsabilidad:** La fundación como miembro de una comunidad deben comportarse como “buenos ciudadanos institucionales”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente.

**Honestidad:** Trabajamos apegados a los principios éticos y morales, en las acciones individuales e institucionales.

**Competitividad y Calidad:** Concebimos la competitividad y calidad como la búsqueda de la excelencia a través de la contratación de un personal cualificado, el incentivo a la producción intelectual, la evaluación y la planificación constante y el desarrollo de programas pertinentes.

**Innovación:** Creemos que innovar es colocarse a tono con el futuro, experimentamos nuevas ideas y desarrollamos planes creativos que respondan a las necesidades del momento.

#### **6.11.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES**

- Aportar a nuestros usuarios, servicios de capacitación especializada, realizando todos nuestros esfuerzos en satisfacer sus requerimientos o expectativas y mejorar continuamente.
- Cubrir mayor demanda del mercado, aprovechando el Know How de la organización para elevar los niveles de posicionamiento en la ciudad de Ibarra.
- Aprovechar la demanda de la ciudad haciendo énfasis en la Calidad e Innovación que implica entregar formación y capacitación por competencias.
- Mantener una estructura institucional coherente con un alto sentido de orientación hacia la sociedad.

#### **6.12. GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES**

##### **Objetivo general**

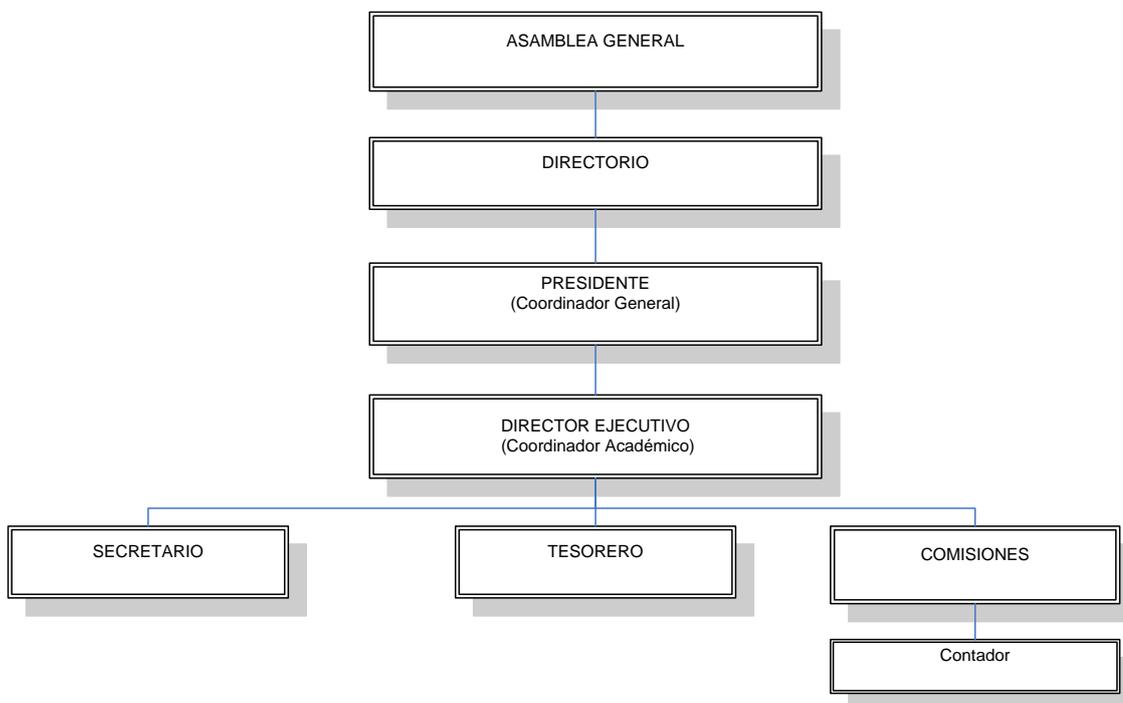
Poner a disposición de la entidad, los recursos humanos, materiales y tecnológicos, para un adecuado funcionamiento en beneficio de los clientes externos e internos.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>METAS</b>
Mantener una adecuada administración de personal a través de la selección, reclutamiento y capacitación permanente.	Personal idóneo en las distintas áreas.
Definir las funciones por puesto y actividad.	Elaboración de un manual de funciones.
Aplicar el manual de funciones	Evaluación eficiente del desempeño

Valorar los puestos a través de la complejidad de las tareas y actividades desarrolladas.	Ubicación del personal en la Escala de Remuneraciones Unificadas.
Revisar periódicamente el estatuto de la fundación.	Actualización del Estatuto de la fundación
Programar el plan anual de capacitación	Desempeño profesional de actividades y tareas
Promover la salud y ambiente laboral.	Relación interpersonal de colaboración adecuada.
Adquirir oficinas propias	Edificio propio.
Instalaciones y adecuaciones de oficinas	Ambiente adecuado de trabajo.

### 6.12.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Grafico 6.1.** Organigrama Estructural

**6.12.2. PERFILES DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA.**

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador General</p> <p><b>NUMERO DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b> 1</p> <p><b>REPORTA A:</b> Directorio y Asamblea</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Coordinador Académico, Contador, Secretaria</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordinar, programar y ejecutar actividades capacitación profesional, con el fin de lograr los resultados asignados.</li><li>2. Supervisar las actividades en las distintas áreas.</li><li>3. Elaborar informes, propuestas y recomendaciones correspondientes al desarrollo de la Fundación “GDS”</li><li>4. Dirigir y diseñar la puesta en marcha y diagnósticos de situación de la fundación.</li><li>5. Coordinar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos.</li><li>6. Elaborar directrices para el diseño de los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados.</li><li>7. Coordinar los programas de capacitación, los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los programas a desarrollarse.</li><li>8. Efectuar la definición metodológica, diseño global y conceptual de los cursos.</li><li>9. Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas al personal y a los instructores.</li></ol>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Título de tercer o cuarto nivel. En administración, comercial.</li><li>2. Conocimientos en Actividades educación, capacitación, proyectos sociales.</li><li>3. Experiencia mínima de 2 años en actividades similares.</li></ol>

## **COMPETENCIAS REQUERIDAS**

1. Liderazgo
2. Desarrollo de Equipos
3. Modalidades de Contacto
4. Empowerment
5. Pensamiento Estratégico

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador Académico</p> <p><b>NUMERO DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</b> 1</p> <p><b>REPORTA A:</b> Directorio, Asamblea, Coordinador General</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Contador, Secretaria</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar, comparar y/o evaluar el diseño de los cursos.</li> <li>2. Coordinar y ejecutar los diseños y elaboración de cursos, disposición de materiales y de otros recursos para el aprendizaje.</li> <li>3. Formular, diseñar y proponer modelos normativos que orienten y regularicen la actividad académica de la fundación, así como evaluar su aplicación</li> <li>4. Brindar asistencia académica.</li> <li>5. Coordinar reuniones.</li> <li>6. Aplicar y desarrollar el sistemas de evaluación y seguimiento</li> <li>7. Recibir, tramitar, clasificar y archivar documentación corriente y confidencial.</li> <li>8. Elaborar notas e informes.</li> </ol>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título de tercer o cuarto nivel. En administración, comercial.</li> <li>2. Conocimientos en Actividades educación, capacitación, proyectos sociales.</li> <li>3. Experiencia mínima de 2 años en actividades similares.</li> </ol>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Desarrollo de Equipos</li> <li>3. Modalidades de Contacto</li> <li>4. Empowerment</li> <li>5. Pensamiento Estratégico</li> </ol>

**NOMBRE DEL PUESTO:** Contador

**NUMERO DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:** 1

**REPORTA A:** Asamblea General, Coordinador General, Coordinador Académico

**SUPERVISA A:** Nadie

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1. Suministrar la información contable de manera diaria, fiable y oportuna para la toma de decisiones.
2. Las aperturas de los libros de contabilidad.
3. Elaborar los estados financieros y realizar su análisis.
4. Certificación de planillas para pago de las obligaciones adquiridas e impuestos.
5. Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
6. Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
7. Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

1. Conocimiento en Contabilidad y Finanzas.
2. CPA o Título de tercer nivel en Contabilidad, Finanzas, Auditoría.
3. Experiencia mínima de 2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

1. Alta Adaptabilidad - Flexibilidad
2. Orientación al Cliente Interno y Externo
3. Aprendizaje Continuo
4. Trabajo en Equipo

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria

**NUMERO DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:** 1

**REPORTA A:** Asamblea General, Directorio, Coordinador General, Coordinador Académico.

**SUPERVISA A:** Nadie

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

1. Tomar y transcribir dictados de documentos.
2. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
3. Atender y corresponder llamadas telefónicas
4. Atender visitas a reuniones programadas por la Coordinación General y Académica.
5. Atender las reuniones del Directorio, mantener actualizado los expedientes de los Coordinadores y el archivo de los acuerdos del Directorio.
6. Organizar y llevar actualizada las agendas del Coordinador General y Académico.
7. Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida.
8. Llevar control de existencia de papelería y útiles de la fundación.
9. Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

1. Título de Secretaria Ejecutiva.
2. Manejo de Paquetes Informáticos.
3. Redacción Comercial.
4. Experiencia mínima de 2 años en actividades similares.

## **COMPETENCIAS REQUERIDAS**

1. Alta Adaptabilidad - Flexibilidad
2. Orientación al Cliente Interno y Externo
3. Aprendizaje Continuo
4. Trabajo en Equipo

### 6.12.3. PERFIL DE LOS INSTRUCTORES DE LA FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA

**NOMBRE DEL PUESTO:** Instructor

**NUMERO DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:**

**REPORTA A:** Director Académico.

**SUPERVISA A:** Nadie

#### **REQUISITOS COMO PERSONA, PROFESIONISTA Y EDUCADOR**

#### ***POSEER EXCELENCIA ACADÉMICA Y PROFESIONAL***

1. Tener claridad y profundidad en sus conocimientos profesionales. Se debe distinguir por tener un pensamiento claro y su expresión correcta. Poseer el instrumento conceptual y las habilidades mentales que, conforme a sus actitudes personales, lo capaciten para ejercer la docencia en un alto nivel.
2. Debe ser capaz de utilizar una metodología de investigación con rigor científico. Mantenerse en contacto continuo con el estudio y la observación sistemática de la realidad, y sus trabajos de búsqueda e investigación se deben caracterizar por la objetividad y la serenidad en los planteamientos y las soluciones. Fomentar la adquisición de un método personal y científico en los educandos.
3. Poseer una actitud interdisciplinaria y de diálogo. Estar abierto al cultivo de otras áreas de conocimientos y de valores, con el fin de conseguir perspectivas y soluciones más integradoras y realistas. Tener una formación humanística es trascendental, ya que debe poseer, no sólo conocimientos formales acerca del hombre sino, también un manifiesto interés hacia la persona y todo lo que está relacionado con el desarrollo de ésta.

4. Ejercer su profesión activamente dentro y fuera de la Fundación. Debe ser un profesional animado en su actividad por el deseo de prestar un excelente servicio profesional, académico y humano a la Fundación, a la comunidad en que vive y a su país. Aprovechar su experiencia profesional en beneficio de su labor académica.

### ***TENER UNA FORMACIÓN PERSONAL HUMANISTA***

1. Ser consciente de su dignidad personal y de la de los demás. Tener conciencia de su dignidad como persona; estar abierto hacia los estudiantes y demás personas; ser respetuoso de esa misma dignidad en ellos, y solidario en todo problema que la afecta.
2. Mantener adecuadas relaciones interpersonales. Poseer la capacidad de comunicarse con los estudiantes y demás personas en su riqueza de aspectos. Ser capaz de dialogar, comprender, intimar, servir y dirigir a los estudiantes. Ser flexible, dejar a un lado el dogmatismo y manifestar respeto por las convicciones de los estudiantes, los profesores y las autoridades. Fomentar la comunicación interpersonal de quienes lo rodean.
3. Ejercer una actitud de adhesión hacia los valores. Asimilar el valor de la libertad, la justicia, el servicio, la verdad, la bondad, y la belleza. Estar convencido de ellos y dar testimonio de los mismos. Su actividad como profesor y educador debe estar orientada a promoverlos.
4. Realizar su trabajo con responsabilidad, libertad y compromiso

### ***POSEER UNA SÓLIDA FORMACIÓN SOCIAL HUMANISTA***

1. Tener conciencia de los problemas nacionales. Debe conocer la problemática nacional y mundial para contribuir con su actividad humana y magisterial al planteamiento y solución de la misma.
2. Tomar una actitud de solidaridad y de justicia social ante la situación nacional.
3. Ejercer una participación profesional organizada en la solución de los problemas sociales.

### **FUNCIONES Y OBLIGACIONES**

#### ***COMO DOCENTE***

1. Elaborar programas de capacitación y formación con objetivos realistas, adecuados al objeto de conocimiento, a las necesidades de sus participantes y a las necesidades sociales.
2. Diseñar y organizar las experiencias de aprendizaje utilizando el método más adecuado.
3. Fomentar un ambiente de motivación intrínseca, participación del estudiante y aprendizaje significativo, en conjunción con la metodología del trabajo intelectual y la excelencia académica.
4. Adaptar sus actividades docentes a las características y necesidades concretas de los alumnos.

5. Establecer un sistema de retroalimentación justa y oportuna que, al mismo tiempo que verifica el logro de los objetivos propuestos, fomenta la autoevaluación.

***COMO ASESOR ACADÉMICO.***

1. Tener los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para establecer una adecuada y eficiente relación de asesoría.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

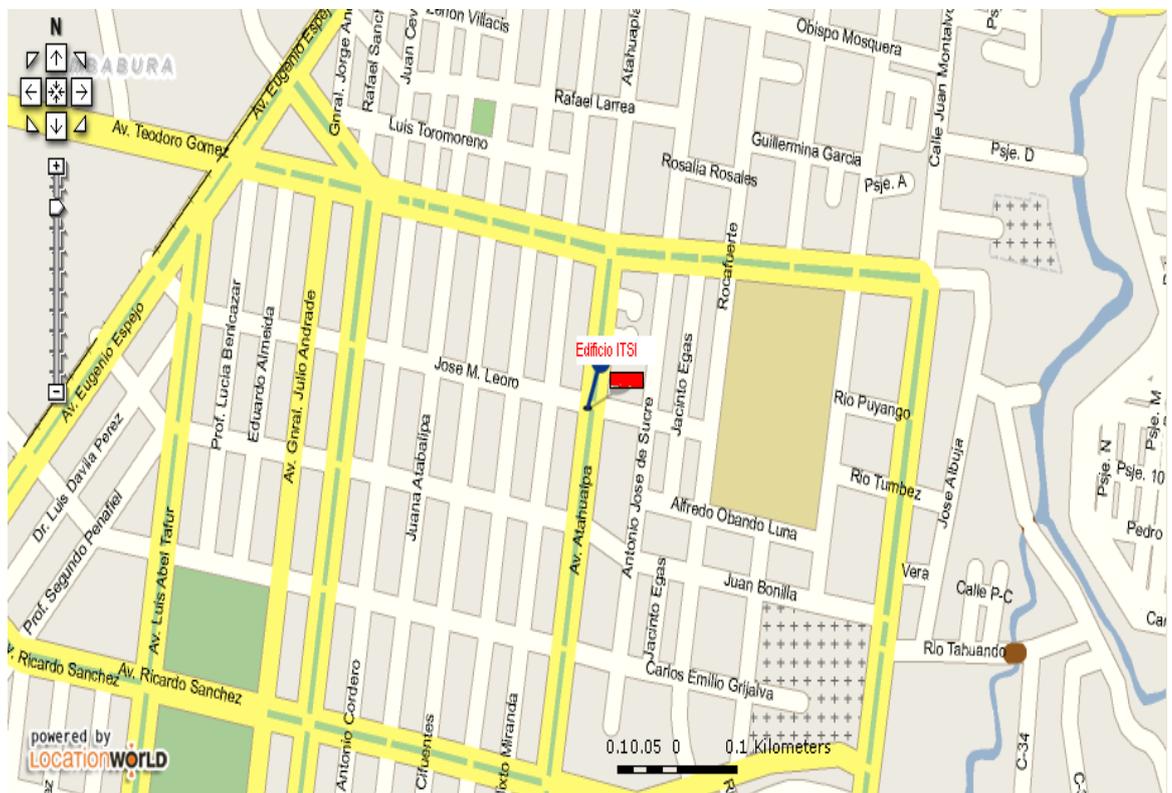
1. Título de Tercer o Cuarto nivel
2. Especialización sobresaliente sobre los cursos que dicta.
3. Manejo de Internet, PowerPoint, Word, Excel, PDF.
4. Estar permanentemente actualizado profesionalmente.
5. Preferible provenga de un servicio de respuesta profesional y de perfil alto.
6. Debe tener experiencia efectiva de al menos 10 años en el campo que dicta.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

1. Capacidad de trabajar bajo presión.
2. Trabajar por resultados.
3. Habito de lectura.
4. Facilidad para leer y entender con rapidez.

### 6.13. RECURSOS E INSTALACIONES

La “Fundación Germán Dávila Saa”, funcionará en el Actual Edificio ITSI (ubicado en la Avenida Atahualpa y José Miguel Leoro) en la ciudad de Ibarra para ello se establecerá un contrato de arrendamiento permanente de las oficinas administrativas; y de las instalaciones (aulas y laboratorios) de acuerdo a los cursos que se dicten, se ha elegido este lugar ya que tiene la infraestructura adecuada para poder dictar los cursos y programas según las áreas de acción en la que deseamos capacitar.



**Grafico 6.2.** Croquis de la Fundación Germán Dávila Saa.

### 6.13.1. OFICINAS ADMINISTRATIVAS



**Grafico 6.3.** Oficinas Administrativas



**Grafico 6.4.** Oficinas Administrativas



**Grafico 6.5.** Oficinas Administrativas

### **6.13.2. AULAS DE CAPACITACION CON COMPUTADORES**



**Grafico 6.6.** Aulas 1 de Capacitación con Computadores



**Grafico 6.7.** Aula 2 de Capacitación con Computadores

### **6.13.3. AULAS DE CAPACITACIÓN**



**Grafico 6.9.** Aula 1 de Capacitación



**Grafico 6.10.** Aula 2 de Capacitación

## **6.14. GESTIÓN FINANCIERA**

### **Objetivo general**

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar continua y permanentemente las actividades financieras a fin de dotar de los recursos financieros necesarios para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>METAS</b>
Gestionar las transferencias oportunas de la Fundación	Financiamiento oportuno para la ejecución de los compromisos adquiridos.

Planificar y formular la ejecución del presupuesto a través de desembolsos que permitan cubrir eficientemente las actividades programadas.	Mantener un esquema financiero claro y planificado.
Mantener un sistema adecuado de control interno.	Elaboración de un manual de control interno acorde a la Institución.
Elaborar balances de comprobación, estados financieros, flujo del efectivo, ejecución presupuestaria de ingresos y gastos.	La información financiera actualizada.

## 6.14.1. CRONOGRAMA VALORADO

### FUNDACIÓN GERMÁN DÁVILA SAA

Descripción de Cuentas	Ap. CNCF	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costo de la Oferta	148.800,04	14.663,63	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.194,04	12.196,04	148.800,04
<b>Remuneración de Personal</b>	<b>45.600,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>45.600,00</b>											
Coordinador General	15.840,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	15.840,00
Coordinador Académico	13.920,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	1.160,00	13.920,00
Contador	8.640,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	8.640,00
Secretaria	7.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
<b>Instalación</b>	<b>2.960,60</b>	<b>2.960,60</b>	<b>0,00</b>	<b>2.960,60</b>										
Material de Apoyo	1.290,00	1.290,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.290,00
Uniformes	960,00	960,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	960,00
Material didáctico	710,60	710,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	710,60
<b>Operación</b>	<b>83.244,40</b>	<b>6.937,03</b>	<b>6.937,04</b>	<b>83.244,44</b>										
Instructores	30.720,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	30.720,00
Capacitación empresas públicas	28.302,20	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	2.358,52	28.302,20
Capacitación empresas privadas	19.422,20	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	1.618,52	19.422,24
Capacitación particulares	4.800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
<b>Actividades Técnicas</b>	<b>3.264,58</b>	<b>303,58</b>	<b>269,00</b>	<b>271,00</b>	<b>3.264,58</b>									
Reunión del directorio	480,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00

Planeación	1.464,58	153,58	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	119,00	121,00	1.464,58
Movilización del Coordinador General	600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Movilización del Coordinador Académico	480,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Movilización del Contador	240,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
<b>Gastos Generales</b>	<b>13.730,42</b>	<b>662,42</b>	<b>1.188,00</b>	<b>13.730,42</b>											
Gastos Administrativos	940,00	60,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	940,00
Gastos Servicios Básicos	2.100,00	120,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.100,00
Suministros y Materiales de Oficina	1.250,00	150,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.250,00
Gastos Arriendo	5.500,00	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5.500,00
Gastos Publicidad	2.584,42	219,42	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	2.584,42
Limpieza	1.356,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	113,00	1.356,00

<b>6.14.2. BALANCE DE RESULTADOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DEBE</b>		<b>HABER</b>
<b>4. INGRESOS</b>			
4.1. INGRESOS OPERACIONALES			
4.1.1.1. Ingresos Aporte CNCF	115.200,00		
4.1.1.2. Ingresos por Aporte Institucional	28.800,00		
4.1.1.3. Ingresos por cursos a personas particulares	4.800,00		
4.1.1.4. Aporte de socios	480,00		
<b>Total de 4.1. INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>149.280,00</b>	
<b>Total de 4. INGRESOS</b>			<b>149.280,00</b>
<b>5. EGRESOS</b>			
5.1. REMUNERACIONES PERSONAL			
5.1.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO			
5.1.1.1. Coordinador General	15.840,00		
5.1.1.2. Coordinador Académico	13.920,00		
5.1.1.3. Contador General	8.640,00		
5.1.1.4. Secretaria	7.200,00		
<b>Total de: 5.1.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>45.600,00</b>		
<b>Total de 5.1. REMUNERACIONES PERSONAL</b>		<b>45.600,00</b>	
5.2. INSTALACIÓN			
5.2.1. MATERIAL DE APOYO			
5.2.1.1. Kit para Coordinador e Instructores	1.290,00		
5.2.1.2. Prendas de vestir para el equipo	960,00		
<b>Total de: 5.2.1. MATERIAL DE APOYO</b>	<b>2.250,00</b>		
5.2.2. MATERIAL DIDÁCTICO			
5.2.2.1. Material Básico para los Cursos	710,60		
<b>Total de: 5.2.1. MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>710,60</b>		
<b>Total de 5.2. INSTALACIÓN</b>		<b>2.960,60</b>	
5.3. OPERACIÓN			

5.3.1. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN			
5.3.1.1. Instructores	30.720,00		
<b>Total de: 5.3.1. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<b>30.720,00</b>		
5.3.2. CAPACITACIÓN			
5.3.2.1. Capacitación a Entidades Públicas	28.302,20		
5.3.2.2. Capacitación a Entidades Privadas	19.422,20		
5.3.2.3. Capacitación a Público en General	4.800,00		
<b>Total de: 5.3.2. CAPACITACIÓN</b>	<b>52.524,40</b>		
<b>Total de 5.3. OPERACIÓN</b>		<b>83.244,40</b>	
5.4. ACTIVIDADES TÉCNICAS			
5.4.1. ACTIVIDADES INTERNAS			
5.4.1.1. Reuniones del Directorio	480,00		
5.4.1.2. Planificación y Evaluación Pedagógica	1.464,58		
5.4.1.3. Movilización del Coordinador General	600,00		
5.4.1.4. Movilización del Coordinador Académico	480,00		
5.4.1.5. Movilización del Contador	240,00		
<b>Total de: 5.4.1. ACTIVIDADES INTERNAS</b>	<b>3.264,58</b>		
<b>Total de: 5.4. ACTIVIDADES TÉCNICAS</b>		<b>3.264,58</b>	
5.3.7. GASTOS GENERALES			
5.3.7.1. Gastos Administrativos	940,00		
5.3.7.2. Servicios Básicos	2.100,00		
5.3.7.3. Suministros y Materiales	1.250,00		
5.3.7.5. Gastos Arriendo	5.500,00		
5.3.7.6. Gastos Publicidad	2.584,42		
5.3.7.7. Limpieza	1.356,00		
<b>Total de: 5.3.7. GASTOS GENERALES</b>	<b>13.730,42</b>		
		<b>13.730,42</b>	
<b>5. TOTAL EGRESOS</b>			<b>148.800,00</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>			<b>480,00</b>

## **NOTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS “FUNDACIÓN GDS”**

### **NOTA 1:**

Los ingresos operacionales se refieren a todos aquellos aportes que recibiría la fundación por concepto de los cursos de capacitación que se dicte.

Se calcula que por aporte del CNCF se reciba \$115.200,00 este valor se refiere a 8 cursos a razón de 1500 dólares con al menos 25 participantes cada uno de los cuales cancela el valor de \$60. En este aporte que realiza la CNCF se estima que lo hace sobre el 80% de la totalidad.

El restante 20% se recibiría por aporte institucional es decir lo que le correspondería cancelar a la organización que decide capacitar al personal.

El aporte por cursos a personas particulares se obtiene realizando un estimación de que posiblemente se puedan completar cupos o puedan adherirse personas particulares que desean seguir el curso; como cupo referencial se maneja la posibilidad de que se tenga 6 personas que este interesadas y que cada uno de ellos cancelaria \$60.

El aporte de los socios se lo realiza como acuerdo de los mismos en los que por decisión unánime desean apoyar como provisión mensualmente con la cantidad de \$10 a la fundación. Al ser 4 socios partícipes de la fundación se obtiene la cantidad de \$4800 anuales.

### **NOTA 2:**

Por concepto del pago por remuneraciones al personal administrativo mismo que tendrá un contrato con la Fundación se obtiene \$45.600,00.

### **NOTA 3:**

El aspecto de instalación toma como referencia dos aspectos:

## 1. **Material de apoyo:**

- Kit para Coordinador e Instructores: cada Kit estará compuesto por: portafolio de cuero con logo de la fundación, libreta de notas y calificaciones, apuntador laser, calculadora, flash memory, carpeta ejecutiva, identificación.
- Prendas de Vestir para el equipo: se entregara al personal administrativo e instructores 2 camisas formales, 2 pantalones de gabardina, 2 camisetas polo y una gorra, con la finalidad de mantener permanentemente una buena imagen.

## 2. **Material Didáctico:**

- Material Básico para los cursos: incluye carpetas, hojas, bolígrafos, CD, copias, para los participantes; marcadores de tiza liquida y borradores para los instructores.

### **NOTA 4:**

En lo que se refiere a Operación se consideran 2 puntos importantes para el manejo de la Fundación “GDS”.

- Por concepto de Instructores: se tendrá 6 capacitadores a los cuales se les reconocerá \$10.66 como valor hora. Cada curso que se dictará tendrá una duración de \$40 horas lo que representa un ingreso de \$426 a cada instructor por su trabajo. Anualmente la Fundación cancelara \$ 30.720,00, cabe recalcar que se establecerá pago por honorarios con estas personas.
- Capacitación se refiere a tres tipos de grupo que se pueden establecer:
  1. Capacitación a Entidades Públicas: Se realizará mensualmente capacitación a 5 empresas ser sector público a razón de \$1500 cada uno con la participación de 25 personas.

2. Capacitación a Entidades Privadas: Se realizará mensualmente capacitación a 3 empresas ser sector privado a razón de \$1500 cada uno con la participación de 25 personas.
3. Capacitación a Público en General: se contempla tener 6 cupos de persona particulares y que cada uno de ellos cancelaria \$60.

**NOTA 5:**

La cuenta actividades internas está compuesta en reuniones del directorio que se las realizaran una vez por semana (ver estatutos de la fundación), en Actividades de planificación y evaluación pedagógica y lo que se refiere a la movilización del Coordinador General, Coordinador Académico y Contador. El valor anual que se estima para el desarrollo de estas actividades es de \$3.264,54.

**NOTA 6:**

Por concepto de la cuenta gastos generales se desembolsa \$ 13.730,42 correspondiente a Gatos Administrativos, Pago servicios básicos (agua, luz, teléfono), Suministros y Materiales, Pago de Arriendo, Publicidad y Limpieza.

<b>6.14.3. BALANCE GENERAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DEBE</b>		<b>HABER</b>
<b>1. ACTIVO</b>			
1.1. CORRIENTE			
1.1.1. EFECTIVO Y EQUIVALENTES			
1.1.1.2.1. Banco del Pacifico	9.382,68		
<b>Total de: 1.1.1. EFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>9.382,68</b>		
<b>Total de 1.1. CORRIENTES</b>		<b>9.382,68</b>	
1.2. FIJO			

1.2.1. MUEBLES Y ENSERES			
1.2.1.1. Escritorios	300,00		
1.2.1.2. Sillas	150,00		
1.2.1.3. Archivadores	200,00		
1.2.2. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
1.2.2.1. Computador	1.000,00		
1.2.2.1. Fax	200,00		
<b>Total de 1.2. FIJOS</b>	<b>1.850,00</b>		
<b>Total de 1. ACTIVO</b>			<b>11.232,68</b>
<b>2. PASIVO</b>			
2.1. CORRIENTE			
2.1.1.OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR			
2.1.1.1.2. CxP Retención en la Fuente. Imp. IVA	101,57		
2.1.1.2.1. CxP Retención en la Fuente. Imp. RENTA	17,96		
2.1.1.3.1. CxP Seguro Social 21.50%	1.491,40		
2.1.1.3.2. CxP Fondo de Reserva	2.794,84		
<b>Total de 2.1.1. OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR</b>	<b>4.405,77</b>		
2.1.2. CUENTAS POR PAGAR			
2.1.2.1.1. CxP Sueldos por Pagar	2.201,24		
2.1.2.1.2. CxP Décimo Tercer Sueldo	2.329,03		
2.1.2.1.3. CxP Décimo Cuarto Sueldo	145,95		
2.1.2.1.4. CxP Vacaciones	1.397,41		
<b>Total de 2.1.2. CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>6.073,63</b>		
2.1.3. DOCUMENTOS POR PAGAR			
2.1.3.1.3. CxP Prestamos por Pagar	273,28		
<b>Total de: 2.1.3. DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>273,28</b>		
<b>Total de 2.1. CORRIENTES</b>		<b>10.752,68</b>	
<b>Total de 2. PASIVO</b>			<b>10.752,68</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>			
3.2. RESULTADOS ECONÓMICOS			
3.2.3. Resultados del Período	480,00		
<b>Total de: 3.2.3. Resultados del Período</b>	<b>480,00</b>		

<b>Total de 3.2. RESULTADOS ECONÓMICOS</b>		<b>480,00</b>	
<b>Total de 3. PATRIMONIO</b>			<b>480,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>11.232,68</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>11.232,68</b>

## **NOTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS “FUNDACION GDS”**

### **NOTA 1:**

Las políticas contables más importantes son:

- a) La unidad monetaria de la República del Ecuador es el dólar americano.
- b) Los estados financieros, se expresan en miles de dólares.

### **NOTA 2:**

La descomposición del efectivo y equivalente de efectivo es: \$ 9.382,68

### **NOTA 3:**

La cuenta Activos Fijo está compuesta por: Muebles y Enseres y Equipos de Computación por un valor de \$ 1.850,00

### **NOTA 4:**

El rubro obligaciones fiscales por pagar se descompone en lo siguiente:

Valor retenido del IVA por: \$ 101,57

Valor retenido del Impuesto a la Renta por: \$ 17,96

**NOTA 5:**

La cuenta empleados por pagar al personal administrativo en lo siguiente:

Sueldos por Pagar: \$ 2.201,24

Décimo Tercer Sueldo: \$ 2.329,03

Décimo Cuarto: \$ 145.95

Vacaciones: \$ 1.397, 41

# **A N N E X O S**

## ANEXO 1: Diccionario de Competencias.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización como su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

El presente diccionario de competencias contiene y explica las significaciones de las “**competencias**”, elemento que constituye el núcleo aplicativo del modelo. Además tiene por objeto servir como guía o punto de partida para cualquier empresa o institución que desee implementar gestión por competencias o revisar un sistema vigente.

Este diccionario se basa fundamentalmente en el relevamiento de las competencias más usadas en el mercado sin embargo no todas se aplicaran para su negocio o empresa en particular lo que se desea es tener opciones diferentes para lograr la armonización entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas.

#### ¿Qué es una competencia?

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaré por la definición de competencias de Spencer y Spencer<sup>12</sup>: “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

“Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

---

<sup>12</sup> SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M, “*Competences at work, models for superior performance*”, Nueva York, 1993.

En resumen, de acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias con características fundamentales del hombre e indican **“formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”**.

## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer<sup>13</sup> son cinco los principales tipos de competencias:

1. *Motivación:* Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones *“dirigen, conllevan y seleccionan”* el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.  
Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se imponen constantemente objetivos, asumen responsabilidades para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. *Características:* Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.  
Ejemplo: el tiempo de recreación y la buena vista son competencias físicas los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son *“respuestas consistentes”* a situaciones más complejas. Algunas personas *“no molestan”* a otras y actúan *“por encima y más allá del llamado del deber”* para resolver problemas, incluso bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.
3. *Concepto propio o concepto de sí mismo:* Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.  
Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.
4. *Conocimiento:* La información que una persona posee sobre áreas específicas.  
Ejemplo: Conocimiento del sistema nervioso del cuerpo humano.

---

<sup>13</sup> Spencer y Spencer, *op. cit.*

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral.

5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar una tarea física intelectual  
Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias intelectuales abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de la información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

En base a lo expuesto anteriormente se puede decir que las competencias son muy importantes por los siguientes aspectos:

- Las competencias son comportamiento en las que algunas personas disponen mejor de ellas que otras, son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en las actividades que realiza. Las personas aplican integralmente sus conocimientos, aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

- 

Se vuelven tan importantes las competencias porque son rasgos de unión entre características individuales y cualidades requeridas para conseguir los objetivos sean personales u organizacionales.

El presente trabajo propone tres niveles esenciales para la aplicación de la formación por competencia en las distintas empresas y sus respectivas actividades económicas:



**Gráfico Anexos 1.** Tipologías de la Competencias

Estos niveles pueden ser transformados en los que la empresa entienda son necesarios para su mejor gestión.

Todos sabemos que la constante transformación y evolución de los últimos años exigen al nuevo colaborador conocer sobre la temática del liderazgo o el trabajo en equipo, sin quitarles su importancia, es hora de poner a flote otras competencias desde aquellas pensadas especialmente para ejecutivos otras destinadas a trabajadores del conocimiento o intermedios y las personas que están iniciándose laboralmente para de esta manera preparar intelectual y humanamente al profesional. Hemos tomado como referencia esta división para poner a consideración las definiciones de competencias utilizadas en el medio sistematizándolas de modo de ofrecer a la comunidad de negocios un diccionario funcional y real.

El diccionario presenta a continuación una compilación de competencias las cuales servirán de ayuda para poder elaborar los proyectos y programas de formación por competencias para las empresas de las Cuidad de Ibarra y sus alrededores.

## **COMPETENCIAS CARDINALES (GENÉRICAS)**

Hablamos de una competencia genérica cuando todos los empleados de organización deben poseerla necesariamente.

**COMPROMISO:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Planificas para prevenir y superar obstáculos que infieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar las actividades orientadas al cumplimiento de acciones acordadas, cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

**ÉTICA:** Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece.

**CALIDAD DEL TRABAJO:** Excelencia en el trabajo a realizar. Significa tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable y se trabaja; comprender las causas y efectos fundamentales de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la experiencia; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.

**INICIATIVA:** Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

## **COMPETENCIAS BÁSICAS**

### **Competencias para Niveles Iniciales**

**CAPACIDAD DE APRENDER:** Aprovechamiento de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.

**TOLERANCIA A LA PRESIÓN:** Habilidad para seguir actuando con la energía en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**PRODUCTIVIDAD:** Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de los normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla preparada y establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

**DESARROLLO DE RELACIONES:** Promover, establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

### **Competencias para Niveles Intermedios**

**ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD:** Capacidad de transformar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen problemas, nuevos datos o cambio en el medio.

Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones o personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está asociada a la versatilidad y a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:** Demostrar sensibilidad por las de necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Otorgar la más alta calidad a la satisfacción, escuchar al cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**APRENDIZAJE CONTINUO:** Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el *know how* adquirido.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con lo demás.

**BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:** Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosa, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada.

### **Competencias para Niveles Ejecutivos**

**DESARROLLO DE SU EQUIPO:** Habilidad para desarrollar el equipo hacia adentro, es decir, los propios, recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**MODALIDADES DE CONTACTO:** (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto.)

Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, que asegura una comunicación clara. Incentivar a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las opiniones y criterios de los demás.

Comunicar incluye **saber escuchar** y hacer lo posible para que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea y compartirla.

**LIDERAZGO:** Habilidad necesaria para dirigir y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando estrategias en escenarios de desarrollo de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar soluciones y retroalimentarse, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente representantes; fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valores para defender creencias, ideas - conocimientos y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente las situaciones o momentos de conflictos para optimizar la calidad de las decisiones de la organización.

**EMPOWERMENT:** Esta competencia establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, tendencias de mercado y las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas

oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o remplazarlo por otro.

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

### **Competencias del Conocimiento**

**INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Proceso para crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo. Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se generan mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de nuevo conocimiento. Actuar en una organización donde se considera que la creatividad y en especial la innovación del conocimiento es un valor agregado de la gestión gerencia que incrementa el potencial creativo.

**DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES:** Actitud permanente de aumentar las competencias de los profesionales. Reconocer y recompensar los resultados potenciadores del valor de los profesionales para incentivarlos a seguir comprometiéndose con la organización. De este modo los profesionales desearán compartir cada vez más la riqueza creada por sus esfuerzos.

**DESARROLLO DE REDES FLEXIBLES:** Inteligencia y virtudes compartida por los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para generar ideas innovadoras.

Las redes flexibles parten de las personas y de su capacidad de comunicación para compartir y crear conocimiento y nuevas ideas para mejorar los resultados.

**GERENCIAMIENTO (MANAGEMENT) DE PROYECTOS:** Identificar, seleccionar y dirigir recursos para alcanzar objetivos, centrándose en las prioridades y el desempeño del equipo.

## ANEXO 2: Formato de Encuesta

### ENCUESTA

#### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBARRA

#### OBJETIVO

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación que tengan las personas que laboran en las distintas empresas que existen en la ciudad de Ibarra.

Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará programas de formación y capacitación por competencias que se ajuste a los requerimientos demostrados.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una "x".

#### **DATOS PERSONALES**

EMPRESA.....

NOMBRE (opcional).....

CARGO.....

ANTIGÜEDAD.....

EDAD.....

EMAIL.....

#### **1. Indique con una "x" el nivel de educación formal que Ud. tiene.**

- ..... Educación primaria incompleta
- ..... Educación primaria completa
- ..... Educación secundaria completa
- ..... Educación técnica completa
- ..... Un año de educación universitaria
- ..... Dos o más años de educación universitaria
- ..... Título universitario
- ..... Otro (especifique).....

#### **AUTOEVALUACIÓN**

#### **2. Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era:**

- ..... Bastante adecuada
- ..... Poco adecuada
- ..... Nada adecuada

**3. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es:**

- ..... Bastante adecuada
- ..... Poco adecuada
- ..... Nada adecuada

**4. Para su cometido en concreto, la formación continua le parece:**

- ..... Muy importante
- ..... Conveniente
- ..... Irrelevante

**5. En los últimos dos años:  
(por favor, marque todas las opciones que procedan)**

- ..... He asistido a algunas actividades de formación organizada por mi empresa
- ..... He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades
- ..... He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta.

**6. Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años...  
¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?**

- ..... Excelente
- ..... Buena
- ..... Regular
- ..... Mala

**7. Por favor, ordene las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted.**

(Donde 1 es la primera y más interesante para usted y 5 la menos interesante)

	1	2	3	4	5
Cursos on line (no presenciales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos presenciales impartidos por la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congresos, jornadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**CAPACIDADES Y EXPECTATIVAS**

**8. Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o activad de formación:**

- ..... No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)
- ..... No tengo tiempo personal
- ..... El costo de los cursos es muy elevado
- ..... La empresa no me da facilidades
- ..... No encuentro cursos que me interesen
- ..... No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo

**9. Lo que más valora en un curso o actividad de formación es:  
(puede señalar más de una opción)**

- ..... Enfoque práctico
- ..... Contenidos innovadores
- ..... La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo
- ..... La aportación en mi actividad profesional

**10. Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medios financiados cuyo contenido fuese de interés para usted.. ¿estaría dispuesto a hacerlo?**

- ..... En principio, sí
- ..... Sólo si lo puedo hacer en horario de trabajo
- ..... Solo si tiene reconocimiento para mi con vistas a posibles ascensos
- ..... Sólo si lo paga la empresa
- ..... Si, siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores
- ..... No en ningún caso

**11. Le interesaría contar con un CENTRO DE FORMACION POR COMPETENCIAS en la ciudad de Ibarra?**

SI .....

NO .....

**CONTENIDOS FORMATIVOS DE INTERÉS**

**12. Para su trabajo actual, ¿en qué área o áreas de las siguientes cree que necesita formación?  
(por favor, señale hasta 4 áreas)**

- ..... Área Comercial
- ..... Área Mercadeo y Ventas
- ..... Área Técnica
- ..... Ofimática
- ..... Otros (especifique)

**13. ¿Tiene algún comentario o sugerencia?**

.....

.....

.....

.....

.....

*Gracias por su colaboración*

**ANEXO 3:** Solicitud de Acreditación CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional).

**GUÍA PARA LLENAR LA SOLICITUD DE ACREDITACIÓN PARA  
CENTROS DE CAPACITACIÓN**

**CNCF  
CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN  
Y FORMACIÓN PROFESIONAL**

**SOLICITUD DE ACREDITACIÓN COMO CENTRO DE CAPACITACIÓN**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO SOLICITANTE INSTITUCIONAL**

Razón Social

Siglas  RUC

Acuerdo Ministerial

Nombre Ministerio

Fecha

**Dirección Centro de Capacitación**

Calle

No.

Intersección

Provincia

Ciudad

Parroquia

Teléfono 1

Teléfono 2

Teléfono 3

Fax 1

Fax 2

e-mail 1

e-mail 2

*En este espacio deberá llenar toda la información relacionada con la Fundación o Corporación que solicita la acreditación como Centro de Capacitación. La razón social deberá ser escrita en la forma en que consta en los Estatutos o Acta de Constitución.*

**1.1. POSEE EL CENTRO DE CAPACITACIÓN OFICINAS EN OTRAS**

**PROVINCIAS**

Si  No

Calle

No.

Intersección

Provincia

Ciudad

Parroquia

Teléfono 1

Teléfono 2

Teléfono 3

Fax 1

Fax 2

e-mail 1

e-mail 2

--	--

*1.1. Este punto deberá llenado en caso de que la Fundación o Corporación que solicita la acreditación posea una o más sucursales, oficinas de coordinación u otro tipo de instalación en otras provincias o ciudades distintas a las que mantiene su sede. Indique los datos de la misma.*

**1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL CENTRO (SEDE)**

R.U.C / C.I.

Apellido Paterno, Materno, Nombres

--	--

*1.1.1. Este casillero deberá ser llenado en caso de que la Fundación o Corporación que solicita la acreditación posea una o más sucursales en otras provincias o ciudades. El responsable del Centro, es quien coordina las actividades de capacitación y es el contacto con el CNCF*

**1.2. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) REPRESENTANTES (S) LEGAL (ES)**

R.U.C / C.I.

Apellido Paterno, Materno, Nombre


1.2. La representación legal se encuentra establecida en los estatutos de la Fundación o Corporación que solicita la acreditación como Centro de capacitación.

### 1.3. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) MIEMBRO (S) DEL DIRECTORIO

R.U.C. / C.I.	Apellido Paterno, Materno, Nombres
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.3. En el Directorio de la Fundación o Corporación deberá hacerse constar el vigente al momento de solicitar la Acreditación. El directorio deberá estar registrado en la entidad que le otorgó la personería jurídica.

### 1.4. IDENTIFICACIÓN DE (LOS) SOCIOS (S)

R.U.C. / C.I.	Apellido Paterno, Materno, Nombres
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.4 *Este espacio deberá llenarse con el nombre de los socios que son parte de la Fundación o Corporación (Acta Constitutiva) y aquellos que ingresaron en forma posterior a la fecha de Constitución.*

**1.5. IDENTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL CENTRO –  
MATRIZ**

R.U.C. / C.I.

Apellido Paterno, Materno, Nombres

1.5 *En este espacio deberá llenar el nombre del Coordinador donde se encuentra el domicilio principal del Centro.*

**1.6. OBJETIVO SOCIAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN  
(Determinado en Estatutos)**

1.6 *El objeto social de la Fundación o Corporación se encuentra determinado en los estatutos. Por favor trasladar de forma textual, haciendo referencia al número (s) de artículo (s).*

## **1.7. RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN**

### **VISIÓN**

--

### **MISIÓN**

--

### **OBJETIVO**

--

### **VALORES**

--

## 2. ESTRUCTURA CURRICULAR

### 2.1. ÁREAS EN LAS QUE EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Marque con una X las áreas en las que el Centro Ejecuta las actividades de Capacitación.

01	ADMISTRACION
02	AGRICULTURA Y AGROINDUSTRIA
03	ALIMENTACION, GASTRONOMIA Y TURISMO
04	ARTES GRAFICAS
05	COMERCIO Y SERVICIOS FINANCIEROS
06	COMERCIALIZACION, MARKETING Y VENTAS
07	COMPUTACION E INFORMATICA
08	CONSTRUCCION
09	ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE
10	EDUCACION Y CAPACITACION

11	ELECTRICIDAD Y ELECTRONICA
12	ESPECIES ACUATICAS Y PESCA
13	FORESTAL
14	MECANICA AUTOMOTRIZ
15	MECANICA INDUSTRIAL Y MINERIA
16	PROCESOS INDUSTRIALES
17	TRASPORTE
18	TRIBUTACION, LABORAL.
19	SERVICIOS SOCIOCULTURALES
20	TELECOMUNICACIONES

### 2.2. MATRIZ DE CAPACITACIÓN

Nombre del Area de Capacitación (Area: conjunto de programas o cursos relacionados)

--

Seleccionar el área del 2.1.

ASPECTO GENERAL	PREGUNTA DIRECCIONADORA	RESPONDER
OBJETIVO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN	¿Pará qué desarrollo está área?	

ENUNCIADO DEL APRENDIZAJE	¿Qué debe ser, saber, saber hacer el participante?	
CONTEXTO DE REALIZACIÓN	¿Con qué elementos (recursos) y métodos de capacitación va a desarrollar el aprendizaje?	
CRITERIO DE DESEMPEÑO	¿Cómo aplicara el participante el conocimiento adquirido?	

2.2. La Fundación o Corporación que solicita la acreditación deberá llenar UNA MATRIZ POR CADA UNA DE LAS ÁREAS (conjunto de cursos sobre un mismo tema) en las que sus actividades de capacitación y que seleccionó de las descritas en el punto 2.1.

**Objetivos del Área:** Se deberá especificar los resultados o productos que espera conseguir con los programas o cursos que son parte del área seleccionada.

**El Enunciado del Aprendizaje:** Se deberá especificar los REQUISITOS DE INGRESO de los participantes para los cursos o programas que forman parte del área seleccionada. Esto es, que DEBE SER el participante ANTES de tomar los programas o cursos (ocupación, profesión, especialidad, formación, destreza, habilidad). QUE DEBE SABER el participante ANTES de tomar los programas o cursos (experiencia en el puesto de trabajo) y QUE DEBE SABER HACER el participante ANTES de tomar el curso o programa (habilidad, destreza).

**El Contexto de Realización:** Debe indicar en qué ambiente, con qué métodos didácticos, qué estrategias de aprendizaje y de apoyo utilizarán para la ejecución de los programas o cursos de esta área temática.

**El Criterio de Desempeño:** Debe señalar los mecanismos de evaluación del aprendizaje del o los participantes en los programas o cursos de ésta área o temática.

### 2.3. CURRÍCULO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Describa en orden secuencial los cursos de capacitación que corresponden a esta Área.

No.	Nombre del Curso	Duración Horas	Costo Participante
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

*En el punto 2.3. Deberá señalar el NOMBRE DE LOS CURSOS de capacitación, duración en horas y costo por participante, que corresponde al área que seleccionó previamente. Puede aumentar el tamaño de la lista de acuerdo a la necesidad.*

#### **2.4. CURRÍCULO DEL (LOS) FACILITADOR (ES) RELACIONADOS CON EL ÁREA DE CAPACITACIÓN**

No.	Nombres	Profesión	Experiencia	Perfeccionamiento	Modalidad		
					D	H	C
01							
02							
03							
04							
05							
06							

*En este casillero se llenan los nombres de los facilitadores del área de capacitación seleccionada y que dicten los cursos en el ÁREA CORRESPONDIENTE.*

*Junto a cada nombre debe detallar*

- *Profesión o grado obtenido en una institución educativa.*
- *Experiencia, se refiere exclusivamente a aquella relacionada con el área de capacitación en la que dicta los cursos materia de su especialización.*
- *Perfeccionamiento, son los cursos, pasantías, consultorías, etc, que hayan servido para que el facilitador mejore su desempeño en el área temática.*
- *Modalidad, se refiere al tipo de relación laboral que mantiene cada facilitador con la organización solicitante de la acreditación, (D) Dependencia, (H) Honorarios y (C) Contrato de Servicios Profesionales.*

- *El técnico que realiza la inspección se reserva el derecho de verificar esta información.*

**NOTA IMPORTANTE:** *Los puntos 2.2., 2.3, y 2.4. Deben repetirse tantas veces cómo áreas haya seleccionado en el punto 2.1.*

**EJEMPLO:** *Si seleccionó 3 áreas:*

*Administración*

*Educación y Capacitación*

*Procesos Industriales*

*Por cada una de las áreas antes descritas debe presentar una matriz, el currículo del área de capacitación y el currículo de los facilitadores.*

### **3. PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN**

<b>CARGO</b>	<b>No.</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	
		<b>Dependencia</b>	<b>Honorarios</b>

*Se requiere que se liste los CARGOS de las personas que trabajan en el área administrativa de la Fundación o Corporación, indicando cuántas personas hay en cada cargo y la modalidad de contratación.*

### 3.1. INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN

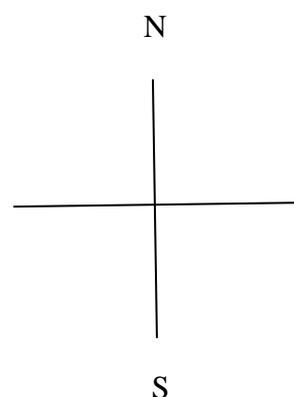
Ubicación (Dirección)	Descripción	Mobiliario	m	Modalidad

**Nota:** En modalidad indicar: P= Propietario, A= Arriendo.

*Aquí deberá llenar las oficinas y espacios que ocupa el área administrativa de la Fundación o Corporación en la ciudad SEDE, señalando la dirección exacta, el mobiliario con que cuentan, el área en metros cuadrados y la modalidad (P=propietario, A= arriendo).*

*A continuación se le solicita un croquis de ubicación de la Fundación o Corporación, indicando las calles principales y referencias de lugares cercanos o conocidos que puedan ayudar en la orientación.*

#### UBICACIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN

### 3.2 INFRAESTRUCTURA PARA CAPACITACIÓN

Ubicación (Dirección)	Descripción	Mobiliario	m	Modalidad

**Nota:** En modalidad indicar P= Propietarios, A= Arriendo

*Aquí deberá describir la infraestructura que dispone la Fundación o Corporación para llevar adelante las actividades de capacitación.*

*Deberá señalar:*

- *La dirección en que se encuentra ubicada.*
- *Descripción de las aulas, talleres, laboratorios.*
- *Mobiliario con que cuenta*
- *Dimensión en metros cuadrados*
- *Modalidad (P= propietario, A= arriendo)*

*3.3. Servicios de apoyo para capacitación.- En este espacio deberá describir los servicios con que cuenta la Fundación o Corporación tales como: biblioteca, cafetería, centro de primeros auxilios o enfermería, servicios sanitarios, limpieza, etc.*

*3.4. Instalaciones de servicios generales.- Describir las instalaciones con que cuenta la Fundación o Corporación tales como: electricidad, teléfono, internet, agua, normas de higiene y seguridad industrial, ventilación y otros necesarios para un adecuado funcionamiento.*

*3.5 Equipos de Soporte.- Describir los equipos con los que cuenta para apoyo de la capacitación tales como: computadores, proyectores, pizarras, etc.*

*3.6. Plan de Capacitación.- La Fundación o Corporación deberá contar con un plan de capacitación en las áreas en las que oferta sus servicios, el cual deberá contener temas relacionados con derecho laboral, higiene y seguridad industrial, medio ambiente, ética, derechos humanos, aspectos de género y otros de carácter social.*

*3.7. Sistema de Información y Evaluación de Impacto.- Deberá presentar un sistema efectivo para registrar, analizar y evaluar los resultados de las actividades de capacitación.*

*3.8. Verificación del cumplimiento de cursos de capacitación.- La Fundación o Corporación deberá diseñar un sistema que le permita verificar el cumplimiento de los programas o cursos de capacitación que ejecuta.*

*3.9. Metodología.- Deberá describir la metodología utilizada para llevar adelante los programas de capacitación.*

## CONCLUSIONES

- Los resultados arrojados por la investigación de mercados y el análisis financiero concluyen en la factibilidad de la creación de una organización de formación y capacitación profesional, contando con alta aceptación dentro de las entidades en la ciudad de Ibarra.
- Para las empresas contar con un departamento de RR.HH indica costos operativos elevados por ésta razón necesitan contratar servicios externos de formación y capacitación de sus profesionales a costos bajos que les brinde mayor productividad a corto plazo.
- Con el tratamiento de datos se ha determinado que el mercado se encuentra subatendido, ya que no existe en la ciudad de Ibarra centros de formación y capacitación de calidad y que principalmente tengan un enfoque por competencias lo que permite que el trabajador se encuentre apto para ejecutar sus actividades de manera idónea.
- Tanto la capacitación como la formación de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar competencias permite fomentar el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos además contribuye a que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.
- El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Talento Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

- Los efectos de capacitación por competencias es de aplicabilidad inmediata, sus resultados se los puede poner en marcha durante y después del evento, permite instaurar conocimientos prácticos e innovadores.

## RECOMENDACIONES

- Es muy importante que todos los ecuatorianos tomemos en cuenta que el progreso del país y de las provincias depende del desarrollo de las competencias de sus habitantes.
- Tomar como referente la implementación del modelo exitoso de capacitación por competencias de los países pioneros, ya que es necesario que nuestro país sea competitivo en un mundo globalizado.
- Todas las organizaciones que se dedican a capacitar, formar y desarrollar profesionales deben identificar de competencias relevantes que necesitan los participantes. De manera que toda programación de los eventos sea fructífera y exitosa.
- Fortalecer los principios de capacitación por competencias en la Universidad ecuatoriana de modo que la formación de los profesionales sea integral.
- Se debe generar un mayor compromiso de parte de todos los actores del sector de la educación ya que de esta manera tendremos un nivel alto de profesionales capacitados y competentes.
- Los sectores oficiales deberán promover estrategias para que los empresarios inviertan en capacitación de los profesionales ya que de esta manera se mejorara la productividad y se potenciara un mejor nivel de vida en el país.
- Se debe incentivar a los estudiantes de los colegios y universidades a continuar con sus estudios y recibir capacitación periódicamente ya que la obsolescencia de la información es rápida y la evolución de los conocimientos y nuevas invenciones requieren cada vez mas de personas preparadas.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia, Diccionario de preguntas: *Gestión por competencias*, 1a ed. 3a reimp. Editorial Garnica, Buenos Aires – Argentina 2007.

SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., *Competences at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.

SLADOGNA, M, La recentralización del diseño curricular. *El perfil profesional y la definición de competencias profesionales*. Proyecto INET-GTZ. Buenos Aires. 2000.

ROBITAILLE, Jean Marc y DAIGLE Alice Eva., La planificación de un curso, Canadá 1999. (Impresión ligera)

RODRÍGUEZ T., Nelson y FELIÚ S., Pedro., *Curso Básico de Psicometría*.

ANSORENA, Cao, Alvaro. *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Paidós Empresa. Barcelona, 1996.

WOODRUFFE, Charles, What is meant by a Competency? *Leadership and Organization development Journal*. (1993), Vol. 14 (1).

## REFERENCIAS EN INTERNET

MUNICIPIO DE IBARRA, Agosto 2005, Estadísticas, <http://municipiodeibarra.org>

FORO ECONOMICO MUNDIAL, Diciembre 2008, Informes de Competitividad, <http://translate.googleusercontent.com>

CEJAS E. y PEREZ J. Un concepto muy controvertido: competencias laborales. 2003, <http://www.monografias.com/trabajos14/competenciaslaborales/competencias-laborales.shtml>

ZARIFIAN, P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999 (versión digital)

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>