

# Metodología para elaborar planes de capacitación en instituciones de Educación superior

Methodology for developing training plans in institutions of higher education

Metodologia para desenvolver planos de formação em instituições de ensino superior

Mawency Vergel Ortega \*  
Héctor Miguel Parra López\*\*  
José Joaquín Martínez lozano \*\*\*

Universidad Francisco de Paula Santander

## Resumen

El presente artículo presenta una metodología para identificar las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo de

cada uno de los cargos durante el ciclo laboral en la organización con el fin de contribuir al plan de capacitación de la Universidad Francisco de Paula Santander y/o facilitar las decisiones sobre ubicación laboral. Resultados: Su validez fue de 0,87 según evaluación de expertos. Conclusión: La metodología es fiable y efectiva.

Fecha de recepción del artículo: 12 de enero de 2012

Fecha de aceptación del artículo: 5 de mayo de 2012

DOI: <http://dx.doi.org/10.22335/rict.v5i1.388>

**Palabras Clave:** planeación educativa, gerencia, procesos, calidad.

\*El artículo es resultado del proyecto de Reingeniería en la planeación de la Universidad Francisco de Paula Santander 2011.

## Abstract

\*\* Licenciado en Matemáticas y Física. Especialista en Estadística aplicada. Magister en gerencia educativa. Doctor en educación. Filiación. Universidad Francisco de Paula Santander. Email: [mawency@ufps.edu.co](mailto:mawency@ufps.edu.co) Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4900-5833>

This article presents a methodology for the identification of training needs, strengthening, training and development of each of the expenses during the work cycle in the organization, in order to contribute to the Francisco de Paula Santander training plan and / or facilitate decisions On job placement

\*\* Ingeniero de Sistemas. Master Scientiarum en Administración educativa. Filiación: Universidad Francisco de Paula Santander. Email: [hectorparralopez@gmail.com](mailto:hectorparralopez@gmail.com) Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3392-3384>

+++ Licenciado en Biología y Química. Especialista en Biomatemática. Magister en gerencia educativa. Doctor en educación. Filiación. Universidad Francisco de Paula Santander. Email: [checo.jf@gmail.com](mailto:checo.jf@gmail.com)

University. Results: Their validity was 0.87 as assessed by specialists. Conclusion: The method is reliable and effective.

**Keywords:**

Educational planning, management, processes, quality.

**Resumo**

Este artigo apresenta uma metodologia para a identificação de necessidades de formação, fortalecimento, capacitação e desenvolvimento de cada um dos encargos durante o ciclo de trabalho na organização, a fim de contribuir para o plano de formação Francisco de Paula Santander e / ou facilitar as decisões sobre a colocação de trabalho Universidade. Resultados: A sua validade foi de 0,87 conforme avaliado por especialistas. Conclusão: O método é fiável e eficaz.

**Palavras-chave:** Planeamento educativa, gerencia, procesos, calidad.

**Introducción**

La capacitación a todos los niveles de una organización constituye una de las principales inversiones en recursos humanos y una de las vitales fuentes de bienestar para el personal de toda una organización (Ramírez, Agrado, 2012). En ese contexto, la Universidad Francisco de Paula Santander, como institución pública, cuenta con unos propósitos, políticas y estrategias enmarcadas en el PEI para el alcance de sus objetivos institucionales y de la Misión y la Visión en el cumplimiento de sus procesos misionales como Institución de Educación Superior con miras a la acreditación de alta calidad.

Para el logro de tales objetivos es primordial que a todos los funcionarios de planta de la Universidad se les brinde la atención y los recursos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficaz, eficiente y efectiva y así garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la Universidad.

Hoy en día, en un entorno más globalizado y competitivo, es trascendental para la Universidad propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de su personal para contar así, con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinde servicios de responsabilidad y calidad.

El plan de capacitación es una inversión que beneficia a la Universidad y a los grupos de interés que la conforman, dado que el acceso a la información actualizada a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados, especializaciones, maestrías o doctorados, nos permitiría ser más competitivos en el ámbito laboral y profesional.

Por ello la capacitación y desarrollo del talento humano de la Universidad son las acciones claves para el cambio, que adaptados como políticas institucionales marcaría los derroteros al alcance de un personal de planta competente, idóneo y con sentido de pertenencia, capaz de proporcionar los medios y servicios que respondan a las exigencias de los grupos de interés así como la solución de conflictos que emanan de las relaciones laborales y sociales del entorno de trabajo.

La capacitación se convierte así, en la herramienta esencial para el alcance de estos objetivos institucionales y en la estrategia educativa y de cambio que permitiría fortalecer las competencias del personal, generando diversos espacios de aprendizaje individual y colectivo, dirigido a mejorar y optimizar las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos asociadas al buen desempeño de las funciones que se les establecen.

**Justificación**

Definir las necesidades de capacitación por cargo, va de la mano con las respuestas organizacionales de la Universidad a los cambios en el entorno. Esto implica revisar constantemente los nuevos requisitos de formación del talento humano (Rodríguez, et.al, 2011), requisitos que surgen como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas en que el trabajo se organiza.

En general, los nuevos modelos productivos y educativos giran alrededor de la importancia y valoración del trabajo humano, y se basa no sólo en la capacidad física de los individuos, sino en todo su potencial, inteligencia, conocimiento, habilidades y creatividad, proyección, sentido de pertenencia institucional, valores, que implica, además, su adaptación a los cambios y su capacidad de aprendizaje.

De esta forma, hoy no es suficiente con que un trabajador domine las tareas específicas de su puesto de trabajo, sino que además, tenga capacidad para trabajar en equipo y que tenga los conocimientos y habilidades para desempeñarse con calidad en diferentes áreas o diferentes momentos de los procesos productivos, incluso, que tenga las aptitudes para desempeñarse con éxito en otros sectores económicos y desarrollarse en forma permanente y aprender durante toda su vida.

Las organizaciones modernas centran su crecimiento en el desarrollo del capital humano, y orientan sus programas de capacitación al aprendizaje a lo largo de la vida y para todos los individuos. La sociedad del conocimiento se caracteriza por reconocer que el aprendizaje tiene lugar en muy diversas condiciones, tanto formales como informales, por el énfasis en el "aprender a aprender", por la relevancia que se da a los valores fundamentales y por la visión de largo plazo, basándose en los pilares de la educación por competencias: "aprender a conocer", "aprender a hacer", "aprender a convivir" y "aprender a ser".

En este siglo, el capital intelectual de las organizaciones, se define como la suma de conocimientos que poseen todos los integrantes de una empresa, que se traduce en una ventaja competitiva. Este capital intelectual, incluye los conocimientos, la información, la propiedad intelectual, la experiencia y las habilidades con que cuentan los individuos, y que las organizaciones aprovechan para crear riqueza.

En la era del capital intelectual, los elementos del trabajo más valiosos son las labores esencialmente humanas, es decir, detectar

situaciones críticas que imposibilitan el logro de la misión, solucionar problemas, emitir juicios, crear relaciones. De esta forma, uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones del siglo XXI, es la transformación de los sistemas de formación y capacitación, dada su importancia en la generación de conocimientos. La forma en que se propicia el desarrollo de los recursos humanos, es la forma en que éste se involucra con la transformación de su entorno. La mayor parte de su vida está en su trabajo, que se constituye en el elemento en el que se integran todas las condiciones del individuo, su pasado, su concepción educativa, su condición social, productiva y económica, es decir, el ser humano es un hombre íntegro, integral, por lo que se afirma que el trabajo es la actividad fundamental del individuo.

Para lograr la transformación en el esquema de educación organizacional, debe estar enfocado en el individuo y diseñado desde la lógica del trabajo y las necesidades de la organización y del cliente. Por lo tanto, los programas deben ser flexibles y modulares (Acevedo, Florez, vergel, 2012), no sólo basado en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo. No sólo debe facilitar la formación de los individuos, sino que también debe estimularlos a lo largo de toda su vida, alternando la capacitación con el trabajo y permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer.

Por lo anterior, resulta vital para la supervivencia de las organizaciones, el identificar claramente las necesidades de educación organizacional de cada cargo. Es decir, las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo dentro de cada cargo, de forma tal que la organización pueda garantizar que su personal siempre será competente y competitivo durante todo el ciclo laboral. Este diagnóstico alimenta los planes de capacitación de las organizaciones, facilita las decisiones que la organización deba tomar respecto a su capital humano y de rediseño de perfiles ocupacionales, y sirve como insumo

para la definición de los planes de carrera y promoción laboral.

El ciclo laboral referido, es el conjunto de fases por las que pasan las personas en un cargo durante su tiempo de permanencia en la organización. Gráficamente se puede ver de la siguiente manera:

La capacitación se entiende como la renovación de los conocimientos para actualizar el desempeño en el trabajo (Alarcón, et.al, 2012). Está relacionada con las habilidades funcionales y técnicas asociadas a cada cargo.

El fortalecimiento es la creación o refuerzo de un comportamiento requerido para desempeñar un cargo, es decir, está relacionado con las habilidades de tipo conductual, organizacionales y funcionales asociadas a cada cargo. El entrenamiento es la información específica de cómo ejecutar las actividades que se realizan en el espacio de trabajo (Reyes, Castañeda & Pabón, 2012). Está asociado con las habilidades técnicas de cada cargo. Así mismo, el desarrollo, se refiere a los conocimientos, comportamiento y desarrollo de actividades que debe fortalecer una persona para enriquecer su evolución profesional. Está asociado con las habilidades técnicas.

Concluyendo, mejorar las habilidades va más allá de asistir a cursos o talleres, en realidad, abarca todos los ambientes de aprendizaje organizacional, incluye, también, el aprendizaje en el propio puesto de trabajo, el participar en proyectos o equipos específicos, los programas de rotación y los sistemas de evaluación, que deben estar orientados al mejoramiento continuo.

#### Alcance

El documento es un apoyo para las capacitaciones y/o formaciones del personal Administrativo de planta de la Universidad.

#### Políticas y condiciones de operación

Para propósitos de este procedimiento, deberán cumplirse las siguientes condiciones:

- Las capacitaciones deben estar enmarcadas dentro del Plan de Capacitación Institucional fundamentado en la Constitución Política de Colombia y demás normas vigentes que sistematice los procesos de capacitación en las Entidades Públicas.

- La recolección de necesidades de capacitación se realizará fundamentalmente por medio de encuestas a los diferentes procesos de la Universidad, con el fin de identificar las áreas temáticas sobre las cuales se requiere capacitar a los servidores durante un tiempo determinado.

- El marco de referencia para la formulación e implementación de los contenidos de capacitación está constituido por las áreas temáticas contempladas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, y por los temas que juzgue la Universidad de acuerdo con sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

- En la escogencia de las modalidades de capacitación debe primar el interés colectivo sobre el individual.

- Se debe considerar la eficiencia en recursos para facilitar los costos de los procesos de capacitación.

- Se debe llevar registro de las capacitaciones realizadas así como de las evaluaciones a las mismas en los formatos que se diseñen para tal fin.

#### Metodología

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación por cargo, se utiliza una estrategia combinada de levantamiento y análisis de información.

En primer lugar, a partir de la información contenida en los descriptivos y perfiles de cargo desarrollados en etapas anteriores. Con esta información se elaboraron los instrumentos cargo por cargo en cada uno de los procesos de la Universidad Francisco de Paula Santander. Con estos instrumentos se levanta la información durante las reuniones realizadas con el personal

administrativo de la Universidad Francisco de Paula Santander.

La información contenida en los instrumentos, se revisa teniendo en cuenta los criterios de definición de necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo (Gallardo & Vergel, 2005), es decir, la base conceptual con la que se diseña y dirige el taller con los directivos. Esta información revisada es remitida a todos los jefes, para su validación. En los instrumentos donde existen modificaciones, se revisa nuevamente, para garantizar la coherencia de la metodología.

Es importante anotar que la gran mayoría de los espacios diligenciados, contienen el mismo nombre de la habilidad así como una relación con la interacción social en el contexto en el cual se ubica la institución (García, 2010). Esto quiere decir, que es necesario desarrollar la temática que se trabajará en los momentos en que los jefes definieron como fundamental, dentro del ciclo laboral de cada funcionario. Esta temática deberá partir de la definición de cada habilidad, que se encuentra en el Inventario de Habilidades de la universidad (Parra, Toloza, Vergel, 2011).

Para facilitar la planeación de las capacitaciones en períodos posteriores, se crea una guía de colores que indica el grado de urgencia y prioridad de los diferentes temas de capacitación, así:

Prioridad 1	Prioridad 3	Prioridad 5	Prioridad 7
Prioridad 2	Prioridad 4	Prioridad 6	Sin prioridad

**DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, FORTALECIMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO**



**Definición del diagnóstico**

Análisis de las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo requeridas por cada cargo durante el ciclo laboral.

**Funcionalidad**

Para tomar decisiones respecto a:

- Plan de capacitación
- Rediseño de perfiles
- Plan de carrera

**Ciclo laboral**

Conjunto de fases por las que pasan las personas en un cargo durante el tiempo de permanencia en la organización (López, 2000).

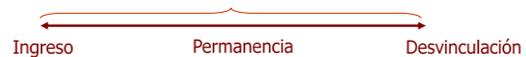


Figura 1. Ciclo de vida laboral de una persona

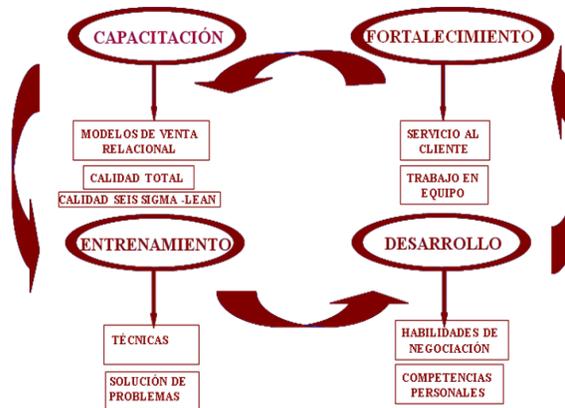


Figura 2. Esquema de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo

Capacitación. Renovación de conocimientos brindada por un tercero para actualizar el desempeño del trabajo (Achury, 2012).

Fortalecimiento. Creación o refuerzo de un comportamiento requerido para desempeñar un cargo.

Entrenamiento. Información de cómo ejecutar las actividades que realiza una persona que desempeña un cargo específico

Desarrollo. Conocimientos, comportamiento y desarrollo de actividades que debe fortalecer una persona para enriquecer su evolución profesional.

**Proceso**



**Tabla 1** Indicadores de seguimiento del Plan de Capacitación

INDICADORES	
QUE SE EVALÚA?	Proyectos de aprendizaje ejecutados/ Proyectos de aprendizaje formulados*100.
	No. de funcionarios capacitados/ No. de funcionarios inscritos en proyectos de aprendizaje priorizados *100
	No. de funcionarios capacitados/ No. de funcionarios de la Universidad*100
	Métodos internos de aprendizaje ejecutados /métodos planeados *100
	Métodos externos de aprendizaje ejecutados /métodos planeados *100
	No. de funcionarios satisfechos con la capacitación recibida/ No. de funcionarios atendidos*100
	Porcentaje de ejecución presupuestal según programación

Para establecer los costos de invertir en la capacitación y formación del personal, se estudiaron las entidades más calificadas para formar al personal administrativo de la UFPS desde cursos, hasta maestrías, pasando por talleres, diplomados, seminarios y especializaciones.

La formación de los empleados de la universidad, depende de su modalidad de contratación siendo:

+

**Tabla 2.** Tipos de Formación

INSTRUCCIÓN O ENTRENAMIENTO	Para empleados de modalidad de contrato provisional
INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	Para todo el personal Universitario, pero esta plan se hizo para que esta modalidad la tomara el personal de contrato
CAPACITACIÓN FORMAL	Para el personal de carrera y/o Nombrados
FORMACIÓN	Para el personal de carrera administrativa

**Seguimiento**

Para evaluar la Gestión del Plan de Capacitación, se recomienda diseñar principalmente indicadores de eficiencia, de eficacia y de efectividad.<sup>1</sup>

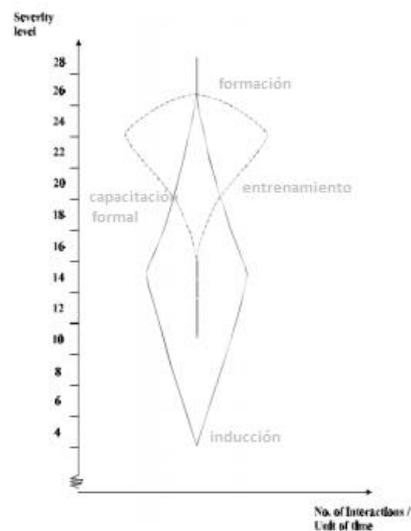
El indicador de Eficiencia refleja el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de un producto o resultado; permite valorar cumplimiento de actividades previstas, tiempo de ejecución, presupuesto ejecutado y costos, insumos y tiempos utilizados en el diseño y desarrollo del plan. A través de indicadores de eficiencia se le hace seguimiento a la formulación y ejecución del Plan de Capacitación.

El indicador de Eficacia refleja el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades (Unikel & Gómez, 2011), deseos y

demandas de los usuarios. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Permite valorar si los objetivos programados se cumplieron y la cobertura (López, 2012). Los indicadores de eficacia permiten medir los resultados del Plan de Capacitación y de los proyectos de aprendizaje en equipo.

**Validez**

El indicador de Efectividad refleja la medida del impacto de los productos o servicios en el objetivo; por lo tanto mide los cambios que se producen en la situación inicial existente luego de la entrega del producto o servicio. La ruta crítica muestra tiempos de máximo 13 meses. El indicador de efectividad mide los cambios que se generan en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la Capacitación.



<sup>1</sup> Colombia. Departamento administrativo de la función pública. Guía para la formulación del Plan de Capacitación.

Escuela Superior de Administración Pública. Departamento de capacitación. Bogotá: -PIC 2008, 46 p.

K=0,9

El gráfico muestra la interacción entre necesidades de formación, siendo la formación profesional lo manifiesto para crecer individual y para mejorar calidad del sistema educativo. Actividades de inducción y reinducción son manifiestas en escala baja, realizadas por obligación y sin impacto. Índice de kappa de evaluadores externos muestra validez de contenido de 0,9 alta.

### Conclusiones

Tipos de formación requerido en instituciones de educación superior por parte de personal administrativo se ubica en instrucción y entrenamiento, inducción y reinducción, capacitación formal y formación en pregrados y postgrados.

Los siguientes aspectos se pueden tener en cuenta para que la capacitación tenga el impacto deseado:

Concretar el grupo al que se dirigirá la capacitación. Lo aconsejable es tener en los mismos grupos niveles iguales organizacionales, así se atenderán los propósitos del programa o curso que se realice.

Definir el presupuesto que será utilizado para realizarla. Así se podrán unificar en toda la Universidad los dineros que se utilizarán en temas de capacitación y desarrollo.

Saber el tiempo con el que se dispondrá para realizarla y difundir en la organización cuál será su duración con el objeto de establecer un orden en las tareas que se están desarrollando.

### Referencias bibliográficas

Acevedo, C., Flórez, E., Vergel, M. (2012). Teoría de contacto aplicada al mecanismo leva-palpador cilíndrico: ley de desplazamiento diseñada por curvas de Bézier. Bogotá: UNAL

Achury Saldaña, D. M., Sepúlveda Carrillo, G. J., Rodríguez Colmenares, S. M., & Giraldo, I. C.

(2012). Validity and reliability of an instrument to evaluate adherence in patients with heart failure. *Enfermería Global*, 11(2), 1-9. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

Alarcón, P., Wenger, L., Chesta, S., & Salvo, S. (2012). Predictive validity at the instrument risk and resources (fer-r) for intervention assessment with young offenders: Preliminary study. *Universitas Psychologica*, 11(4), 1183-1195.

Gallardo, H., & Vergel, M. (2005). De una Experiencia en Formación de Orientadores y Diseñadores a la Proyección Social del Museo Interactivo. IX reunión de la Red-Pop, Río de Janeiro

García Cívico, J. (2010). La integración social de la persona inmigrante en España: Norma y realidad. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(1), 25-39. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v2i1.65>

López-Carmona, J. M., Rodríguez-Moctezuma, R., Munguía-Miranda, C., Hernández-Santiago, J. L., & Casas de la Torre, E. (2000). Validity and reliability of FANTASTIC an instrument for measuring the life style in mexican patients with arterial hypertension. *Atención Primaria*, 26(8), 542-549.

Departamento administrativo de la función pública. Guía para la formulación del Plan de Capacitación. Escuela Superior de Administración Pública. Departamento de capacitación. Bogotá: - PIC 2008, 46 p.

López, F. H. (2012). Thinking philosophically from within a global mindset: The dialogue between discourse ethics (apel) and the ethics of liberation (dussel). [Pensar filosóficamente desde un horizonte mundial: El diálogo entre la ética del discurso (APEL) y la ética de la liberación (Dussel)] *Pensamiento*, 68(257), 477-500.

Parra-Cabrera, H., Toloza, C., Vergel, M. (2011). Imaginario de nación en estudiantes universitarios de la ciudad de San José de Cúcuta. *Ecomatemático*. 2(1). 47-59.

Ramírez-Vélez, R., & Agredo, R. A. (2012). [The fantastic instrument's validity and reliability for

measuring colombian adults' life-style]. [Fiabilidad y validez del instrumento "Fantástico" para medir el estilo de vida en adultos colombianos.] *Revista De Salud Pública* (Bogotá, Colombia), 14(2), 226-237.

Reyes Ruiz, L., Castañeda Carranza, E., & Pabón Castro, D. (2012). "Causas psicosociales de la deserción universitaria". *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 4(1), 164-168. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v4i1.179>

Rodríguez-Molina, J. M., Asenjo-Araque, N., Lucio-Pérez, M. J., & Becerra-Fernández, A. (2011). Elaboración de un instrumento de diagnóstico y diagnóstico diferencial en transexualidad. *Semergen*, 37(2), 61-68. doi:10.1016/j.semerg.2010.10.005

Roncancio Parra, N., & Espinosa, H. (2010). Un breve acercamiento a la formación de los semilleros de investigación. Precisiones acerca de algunas diferencias entre la formación investigativa y la investigación formativa. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(1), 152-157. doi: <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v2i1.75>

Unikel, C., & Gómez-Peresmitré, G. (2004). Validez de constructo de un instrumento para la detección de factores de riesgo en los trastornos de la conducta alimentaria en mujeres mexicanas. *Salud Mental*, 27(1), 38-49.