

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO
DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN E IMPLANTACIÓN DE
PROCESOS**

**MAURICIO FERNANDO LAGOS RENGIFO
JAIRO ALEXANDER MONTILLA GUATUSMAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS “FACEA”
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO
DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN E IMPLANTACIÓN DE
PROCESOS**

**MAURICIO FERNANDO LAGOS RENGIFO
JAIRO ALEXANDER MONTILLA GUATUSMAL**

Informe Final

Trabajo presentado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS “FACEA”
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Asesor del Proyecto

San Juan de Pasto, 30 de Mayo de 2007

RESUMEN

EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO TIENE COMO FUNDAMENTO EL DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS PARA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, EL CUÁL SERÁ EMPLEADO PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACITACIONES Y MEJORA CONTINUA, ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN LA CUARTA FASE DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN QUE ADELANTA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.

CON EL DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS SE DEFINE LA METODOLOGÍA A EMPLEAR PARA LA REALIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES, EN DONDE SE CONTEMPLA SU OBJETIVO Y ALCANCE, LA PROGRAMACIÓN Y REQUISITOS PARA SU DESARROLLO, LA REVISIÓN DE LOS CRITERIOS DE CAPACITACIÓN Y LA PREPARACIÓN DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN, LA FORMA DE REALIZAR LAS CAPACITACIONES EN EL SITIO, LA DETECCIÓN Y REGISTROS DE LOS HALLAZGOS, EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE CAPACITACIÓN, LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA, LA CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y LA FORMA DE HACERLES SEGUIMIENTO, Y POR ULTIMO EL MANEJO Y ARCHIVO DE LOS DOCUMENTOS Y REGISTROS GENERADOS.

CON LA APLICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES E IMPLANTACIONES DE PROCESO SE PUEDE REALIZAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LOS PROCESOS EJECUTADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN, MEDIR SU RENDIMIENTO Y TRABAJAR POR SU OPTIMIZACIÓN; Y CUMPLIR CON LA ULTIMA FASE (MEJORA CONTINUA) DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN EL CUAL ESTA CONTEMPLADO EN LA POLÍTICA NACIONAL, LA REVOLUCIÓN EDUCATIVA, Y QUE BUSCA, QUE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN AMPLÍE SU CAPACIDAD DE APOYO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A SU CARGO, CON BASE EN LA MODERNIZACIÓN DE SUS FUNCIONES Y PROCESOS INTERNOS, Y QUE LOGRE LAS METAS DE CALIDAD, COBERTURA Y EFICIENCIA, ENFOCADAS A OPTIMIZAR Y MEJORAR EL SISTEMA DE EDUCACIÓN DE NARIÑO.

ABSTRACT

THE PRESENT DEGREE WORK HAS AS FOUNDATION THE DESIGN OF THE PROCESS OF CAPATITATION PROCESSES FOR NARIÑO DEPARTMENTAL EDUCATION SECRETARY, THIS, TO BE USED FOR THE DEVELOPMENT OF THE CAPATITATION AND INCREASED IMPROVEMENT, CONTEMPLATED ACTIVITIES IN THE FOURTH PHASE OF THE PROJECT OF MODERNIZATION THAT ADVANCES THE DEPARTMENTAL EDUCATION SECRETARY.

WITH THE DESIGN OF THE PROCESS OF CAPATITATION PROCESSES THE METHODOLOGY IS DEFINED TO BE USED FOR THE ACCOMPLISHMENT OF THE AUDITS, WHICH ITS OBJECTIVE AND GOALS ARE CONTEMPLATED, THE PROGRAMMING AND REQUIREMENTS FOR ITS DEVELOPMENT, THE REVISION OF THE AUDIT CRITERIA AND PREPARATION OF THE VERIFICATION LISTS, THE WAY TO MAKE THE AUDITS IN THE SITE, THE DETECTION AND REGISTRIES OF THE DISCOVERIES, THE ANALYSIS OF THE INFORMATION AND ELABORATION OF THE CAPATITATION REPORT, THE IDENTIFICATION OF IMPROVEMENT OPPORTUNITIES, THE CONSTRUCTION OF ACTION PLANS AND THE WAY TO DO PURSUIT TO THEM, AND FINALLY THE HANDLING AND GENERATED FILE OF DOCUMENTS AND REGISTRIES.

WITH THE APPLICATION OF THE CAPATITATIONS PROCESS IT IS POSSIBLE TO MADE THE PURSUIT AND EVALUATION OF THE PROCESSES EXECUTED BY THE EDUCATION SECRETARY, TO MEASURE ITS YIELD AND TO WORK BY ITS OPTIMIZATION; AND TO FULFILL THE LAST PHASE (CONTINUOUS IMPROVEMENT) OF THE MODERNIZATION PROJECT WHICH THIS CONTEMPLATED IN THE NATIONAL POLICY: "THE EDUCATIVE REVOLUTION", AND THAT LOOKS THAT THE EDUCATION SECRETARY EXTENDS ITS INTERNAL CAPACITY OF SUPPORT TO THE EDUCATIVE INSTITUTIONS TO HER POSITION, WITH BASE IN THE MODERNIZATION OF ITS FUNCTIONS AND PROCESSES, AND THAT ACHIEVES THE GOALS OF QUALITY, COVER AND EFFICIENCY, FOCUSED TO OPTIMIZE AND TO IMPROVE THE SYSTEM OF EDUCATION OF NARIÑO.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA	13
1.1 TITULO	13
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 OBJETIVO GENERAL	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 DIMENSIÓN DEL PROYECTO	18
5.1.2 CAPACITACIÓN DE PROCESOS	18
5.1.3. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	24
5.2.1 CAPACITACIÓN	24
5.2.2 IMPLANTACIÓN	24
5.3 MARCO ESPACIAL	25
5.4 MARCO TEMPORAL	25
6. METODOLOGÍA	26
6.1 TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
7. RESULTADOS DEL TRABAJO	27
7.1 DESCRIPCIÓN PROYECTO MODERNIZACIÓN	27
7.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS	36

7.2.1 OBJETIVO	36
7.2.2 ALCANCE	37
7.2.3 ENFOQUE DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS	37
7.2.4 METODOLOGÍA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	39
7.2.5 RIESGOS Y MITIGACIONES	42
7.3 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE PROCESOS	43
7.3.1 IMPLANTACIÓN	43
7.3.2 ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LA IMPLANTACIÓN	44
7.4 SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS	45
7.5 CONTRIBUCIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN	45
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

LISTA DE TABLAS

1. PROYECTO DE MODERNIZACIÓN	28
2. MAPA DE PROCESOS	30
3. PRESENTACIÓN GRAFICA DE NIVELES DE PROCESO	34
4. CÓDIGOS DE PROCESO	35
5. MODELO DE APRENDIZAJE	38
6. PROCESO DE CAPACITACIÓN	39
7. FORMATO DE RIESGOS Y MITIGACIONES	42

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. INVITACIÓN A CAPACITACIÓN

ANEXO B. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

ANEXO C. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

ANEXO D. REGISTRO DE ASISTENCIA

ANEXO E. PLAN DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS

ANEXO F. ACTA DE IMPLANTACIÓN

ANEXO G. ACTA DE SEGUIMIENTO DE IMPLANTACIÓN

ANEXO H. CONSOLIDADO PLAN DE CAPACITACIÓN

ANEXO I. TALLER DE SIMULACIÓN

ANEXO J. SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN E
IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

ANEXO K. DIAGRAMA DE FLUJO, PROCESO DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor primordial, estratégico, prioritario y condición esencial para el desarrollo social y económico de cualquier conglomerado humano. A su mismo es un derecho universal y un deber del Estado y la sociedad velar por su ejecución y prestación, y un instrumento fundamental en la construcción de sociedades autónomas, justas y democráticas.

De su cobertura y calidad dependen las posibilidades que tiene un país de competir en el concierto de las naciones. A pesar de los esfuerzos realizados, Colombia está lejos de abarcar a la totalidad de los niños y jóvenes con una educación básica de calidad. Los indicadores de Calidad, Cobertura y Eficiencia de nuestro sistema educativo señalan que los avances han sido lentos e insuficientes.

La Revolución Educativa busca dar respuesta a las necesidades de calidad y cobertura que requiere el país para asegurar mejores condiciones de desarrollo social y económico, y mejorar las condiciones y calidad de vida de la población. Para cumplir con este reto, el Plan de Desarrollo Educativo ha definido tres políticas educativas básicas.

1. Ampliar la cobertura educativa
2. Mejorar la calidad de la educación
3. Mejorar la eficiencia del sector educativo

Bajo el principio rector de la Equidad, estas tres políticas están enfocadas a facilitar el acceso de los niños y niñas de todas las regiones del país a las instituciones educativas; a posibilitar la permanencia en las aulas a lo largo del ciclo educativo; a mejorar sus procesos de aprendizaje de tal manera que puedan desarrollar capacidades necesarias para contribuir en forma permanente en la construcción de una nación mejor y a enfrentar las exigencias del mundo contemporáneo.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de estas tres políticas, el Ministerio de Educación formuló 40 proyectos estratégicos: 11 proyectos cuyo fin es apoyar la política de ampliación de Cobertura, 20 proyectos que aseguren el cumplimiento de las metas de calidad educativa y 9 de ellos orientados a avanzar en la política

de eficiencia sectorial. En este contexto, la tercera política de Revolución Educativa esta enfocada a la Modernización de la administración y gestión del sector en los niveles nacional, departamental y municipal. Con tal propósito se desarrollaran cuatro programas orientados a asegurar la calidad de las inversiones y mejora de la productividad, la eficiencia y transparencia sectorial: i) modernización institucional del Ministerio de Educación Nacional; ii) modernización de las entidades departamentales y municipales; iii) concertación de los planes de gestión y Desempeño con las Instituciones de Educación Superior; y iv) sistema de información del sector educativo.

El Ministerio de Educación Nacional apoyara los procesos de reorganización y fortalecimiento de las Entidades Territoriales, de tal manera que estas amplíen su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo para que logren sus metas de calidad, cobertura y eficiencia; con lo cual se da cumplimiento al programa de modernización de las entidades departamentales y municipales

Para favorecer la consolidación del Proyecto de Modernización de la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, se plantea realizar el diseño y diseño del proceso de capacitación e implantación de procesos. Tema central del presente trabajo de grado.

1. TEMA

Diseño del proceso de capacitación e implantación de procesos en la Secretaría de Educación Departamental.

1.1. TITULO

Diseño del Proceso de capacitación e implantación de Procesos para la Secretaría de Educación Departamental de Nariño dentro del Proyecto de Modernización

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Ministerio de educación, en el Plan de Desarrollo "La Revolución Educativa" definió a las Secretarías de educación departamentales, distritales y municipales certificadas, como uno de sus objetivos de trabajo para mejorar la gestión del sistema educativo. Los mayores esfuerzos están orientados a prestar asistencia técnica, con miras a profundizar en el proceso de descentralización a través del fortalecimiento y modernización de la gestión local.

Los programas de asistencia técnica se encargan de apoyar la formulación y ejecución de planes territoriales de modernización que permitan avanzar en los siguientes campos:

- Transparencia en la inversión y ejecución de los recursos de funcionamiento e inversión.
- Racionalización de los recursos físicos (plantas físicas, mobiliario y dotación), recursos humanos (docentes y administrativos) y reorganización de la oferta disponible para atender la demanda del servicio educativo.
- Rediseño de procesos críticos misionales y desarrollo e implantación del sistema de información de apoyo a la gestión.
- Definición de estructuras orgánicas, financieras y administrativas.
- Definición y difusión de los aspectos legales relacionados con la reglamentación de la Ley 715 de 21 de diciembre de 2001.

Para responder este reto, se estableció el Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación, que tiene por objetivo lograr que 70 secretarías de educación, modernicen su gestión y sus organizaciones, con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados. Lo anterior con el fin de que las secretarías presten el servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad.

Su objetivo se centra en ayudar a consolidar los procesos de reorganización y fortalecimiento de las Secretarías, para que amplíen su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo y logren cumplir las metas fijadas por los tres ejes de la Revolución Educativa: **Cobertura, Calidad y Eficiencia.**

Por tal motivo la Secretaria de Educación Departamental de Nariño necesita diseñar un proceso de capacitación e implantación que complementado con el proceso de auditoría de procesos, acentúen a su interior los procesos definidos y determinados por el Ministerio de Educación Nacional dentro de la política del proyecto de Modernización de Entidades Territoriales.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La siguiente pregunta surge de la necesidad de encontrar una respuesta que dé solución a la necesidad planteada:

¿Mediante el diseño del proceso de capacitación e implantación de proceso, la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, puede consolidar el proyecto de Modernización a su interior?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las siguientes preguntas nos darán una visión más amplia sobre la Implementación del Proyecto de Modernización en la Secretaria de Educación Departamental de Nariño.

- ¿Actualmente la Secretaria de Educación cuenta con un proceso de capacitación e implantación de procesos definidos?
- ¿La ejecución de capacitación e implantación de procesos pueden suministrar información de valor para la toma de decisiones?
- ¿La capacitación e implantación de procesos ayuda a la afirmación del principio de Mejora Continua?

3. JUSTIFICACIÓN

Dentro del Proyecto de Modernización que adelanta la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, y culminadas las etapas de Evaluación (Iniciación, Preparación, Sensibilización y difusión gente y cultura, Levantamiento, Diagnostico de procesos, Diagnóstico de sistemas de información y Diagnostico de sistema de calidad), y la etapa de Diseño (Diseño macro de dimensión de procesos y calidad, Diseño macro de sistemas de información y Diseño detallado multidimensional); se necesita realizar la etapa de Implementación que permita llevar a la practica y evaluar los procesos diseñados y establecidos; para lo cual se requiere desplegar las etapas de Capacitación e Implantación de procesos, y de Auditorias de procesos.

El actual trabajo de grado contempla el diseño del Proceso de capacitación e implantación de Procesos, que le permita a la Secretaría de Educación Departamental de Nariño, interiorizar y evaluar el Proyecto de Modernización. Además se hará paralelamente con la diseño del proceso de Auditoria de procesos contemplados en el trabajo de grado de los estudiantes Ever Alexander Muñoz Guevara y Jairo Leonardo Torres.

El diseñar y poner en práctica el proceso de capacitación e implantación de procesos, le permitirá a la Secretaria de Educación hacer seguimiento, control y evaluación de los procesos implantados, e identificar posibles problemas y oportunidades de mejora, que ayudaran a la formulación de sus respectivos planes de acción y la toma de decisiones basadas en hechos. Además de promover la mejora continua de los procesos, con lo cual se alcanzaría lo contemplado en el Proyecto de Modernización cuyos tres ejes fundamentales son **Cobertura, Calidad y Eficiencia.**

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar del proceso de capacitación e implantación de procesos para la Secretaría de Educación de Nariño.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el proceso de capacitación e implantación de procesos.
- Socializar el proceso de capacitación e implantación de procesos ante la Secretaría de Educación de Nariño.
- Contribuir con la consolidación del Proyecto de Modernización adelantado por la Secretaría de Educación de Nariño, mediante la capacitación e implantación de procesos definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1 Dimensiones del Proyecto

- **Gente y Cultura:** son las personas que realizan las actividades en la Secretaría y su relación con los compañeros, usuarios, proveedores y demás actores del sector educativo.
- **Procesos:** son los grupos de actividades que desarrollan y métodos de trabajo que utilizan las personas de la Secretaría de Educación para cumplir con sus objetivos y funciones.
- **Estructura:** es la forma como se organizan los individuos para trabajar en equipo, sus líderes, la relación de mando y las áreas de trabajo o dependencias.
- **Sistemas de Información y tecnología:** corresponde a la información que requiere y genera la Secretaría para cumplir con sus objetivos, los equipos de cómputo y comunicaciones, los procedimientos de seguridad y contingencia y el software utilizado para realizar cada uno de los procesos.
- **Productos o servicios:** son los resultados de los procesos que desarrollan las personas de la Secretaría de acuerdo con los objetivos propuestos en su Plan sectorial, su misión y su visión

5.1.2 Capacitación de procesos

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.¹

¹ Carlos E. Méndez A. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill

5.1.2.1 Objetivos de capacitación.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.²

Los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

5.1.2.2 Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.²

² Carlos E. Méndez A. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, Bogota, D.C., Colombia, McGraw-Hill

5.1.2.3 Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.³

5.1.2.4 Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.³

5.1.2.5 Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.³

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

5.1.3 Implantación de procesos

En esta actividad se revisa la estrategia de implantación para el sistema, establecida inicialmente en el proceso Estudio de Viabilidad del Sistema. Se identifican los distintos sistemas de información que forman parte del sistema objeto de la implantación. Para cada sistema se analizan las posibles dependencias con otros proyectos, que puedan condicionar el plan de implantación.⁴

Una vez estudiado el alcance y los condicionantes de la implantación, se decide si ésta se puede llevar a cabo. Será preciso establecer, en su caso, la estrategia que se concretará de forma definitiva en el plan de implantación. Se constituye el equipo de implantación, determinando los recursos humanos necesarios para la

³ Carlos E. Méndez A. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, Bogota, D.C., Colombia, McGraw-Hill

⁴ Betancour, Guerrero Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005

propia instalación del sistema, para las pruebas de implantación y aceptación, y para la preparación del mantenimiento. Se identifican, para cada uno de ellos, sus perfiles y niveles de responsabilidad.

5.1.3.1 Definición del Plan de Implantación

La estrategia de implantación del sistema se habrá determinado en la tarea Evaluación de las Alternativas y Selección del proceso Estudio de Viabilidad del Sistema, en función de la envergadura del sistema, es decir el número de sistemas de información implicados

En la implantación y la cobertura geográfica, cuyo alcance depende de las características y complejidad de los sistemas de información que conforman el sistema objeto de la implantación.⁵

Se revisan los requisitos de implantación (instalación, infraestructura, formación) establecidos en la tarea Especificación de Requisitos de Implantación y los procedimientos implicados en la implantación, establecidos para cada uno de los sistemas de información en la tarea Especificación de Requisitos de Operación y Seguridad, con el fin de asegurar su adecuación a la estrategia global de implantación.⁵

Una vez analizada la información anterior, se define un plan de implantación que permita calcular adecuadamente el esfuerzo y los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito la implantación. Dicho plan debe contemplar todas las tareas relacionadas con:⁵

La formación necesaria para la implantación, tanto a usuarios finales como al equipo que se encarga de realizar las pruebas de implantación y aceptación del sistema.

- La preparación de la infraestructura necesaria para la incorporación del sistema al entorno de operación.⁵
- La instalación de todos los componentes y procedimientos manuales y automáticos asociados a cada sistema de información implicado en la implantación.

⁵ Betancour, Guerrero Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005

La ejecución de los procedimientos de carga inicial y migración de datos, si se determinó su necesidad.

- La realización de las pruebas de implantación y aceptación del sistema.
- La formalización del plan de mantenimiento.

5.1.3.2 Especificación del Equipo de Implantación

Se constituye el equipo de trabajo necesario para llevar a cabo la implantación y aceptación del sistema, según el plan de implantación establecido en la tarea anterior.

Para ello se identifican, en función del nivel de esfuerzo requerido, los distintos participantes implicados en la implantación del sistema (usuarios, equipo técnico y responsable de mantenimiento), determinando previamente sus perfiles, responsabilidades, nivel de implicación y fechas previstas de participación a lo largo de toda la implantación.⁶

5.1.3.3 Formación necesaria para la implantación

En esta actividad se prepara y se imparte la formación al equipo que participará en la implantación y aceptación del sistema. Se realiza también el seguimiento de la formación de los usuarios finales.

De esta forma, se asegura que la implantación se va a llevar a cabo correctamente.

Se determina la formación necesaria para el equipo de implantación, en función de los distintos perfiles y niveles de responsabilidad identificados en la actividad anterior. Para ello, se establece un plan de formación que incluye los esquemas de formación correspondientes, los recursos humanos y de infraestructura requerida para llevarlo a cabo, así como una planificación que queda reflejada en el plan de formación.

⁶ Betancour, Guerrero Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005

La formación para que los usuarios finales sean capaces de utilizar el sistema de manera satisfactoria ha sido establecida, previamente, en la actividad Definición de la Formación de Usuarios Finales. En esta actividad, se analizan los esquemas de formación definidos según los diferentes perfiles, y se diseña un plan de formación que esté alineado con el plan de implantación.⁷

5.1.3.4 Preparación de la Formación del Equipo de Implantación

Se define la formación necesaria para el equipo de trabajo responsable de la implantación y aceptación del proceso, estableciendo el esquema de formación para cada tipo de perfil dentro del equipo y la duración estimada de los cursos.

Asimismo, se aseguran los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para realizar la formación al equipo de implantación.

Por último, se convoca a las personas que deben asistir a los cursos de formación y se espera la confirmación.⁷

5.1.3.5 Formación del Equipo de Implantación

En esta tarea se lleva a cabo la formación del equipo que va a ser responsable de la implantación y aceptación del sistema, según el plan de formación que se haya establecido en la tarea anterior, asegurando la asistencia de sus integrantes.⁷

5.1.3.6 Preparación de la Formación a Usuarios finales

En función del proceso de implantación establecido, se asegura que se cuenta con los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para realizar la formación correspondiente.

Se establece el plan de formación del sistema a implantar en su totalidad, con el fin de garantizar el éxito de la implantación. Se determina, en función de los esquemas de formación asociados a los distintos perfiles, los contenidos

⁷ Betancour, Guerrero Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005

definitivos que tienen los cursos, cuándo deben impartirse, quiénes han de recibirlos y con qué prioridad.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Capacitación

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

5.2.2 Implantación

Los recursos para efectuar un proyecto dependerán del tamaño de la empresa y de su complejidad, sin embargo, el compromiso de la gerencia es notorio en lo que compete al proceso de implantación, el poner esto como una meta de empresa es clave. Los efectos que surgen de su aplicación, cruzan no solo la documentación, sino la cultura de la empresa, la cual en muchos casos hay que remodelar o redefinir. No importa el tamaño, importa la decisión estratégica de implantación que se formula por parte de la alta gerencia.

La selección de o de los asesores también es importante, la experiencia es una variable clave para lograr el éxito de toda implantación.

En organizaciones, el principal cuello de botella es unificar esta toma de decisión, para lograr alinear en un solo proyecto y no en parcialidades, que a la larga tornan largo y tedioso el proceso

5.3. MARCO ESPACIAL

El trabajo se realizara en la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, la cual esta adelantado en el proyecto de Modernización, coordinado por el Ministerio de Educación, dentro del Plan de Desarrollo "La Revolución Educativa" cuyo propósito es que las Secretarías de educación departamentales, distritales y municipales certificadas, mejoren la gestión del sistema educativo.

5.4 MARCO TEMPORAL.

El presente trabajo se realizara dentro de los cuatro primeros meses de año 2007.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio a realizar en el diseño del Proceso de Capacitación e implantación de Procesos, será descriptivo y propositivo.

- Descriptivo: porque se detallaran los problemas de manera especifica y las soluciones a seguir.
- Propositivo: porque se elaborará la propuesta relacionada con el Proceso de Capacitación e implantación de Procesos

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La elaboración del trabajo se basa en la recolección de información en las que se utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. En las fuentes primarias se realizara entrevistas semiestructuradas y observación de campo para determinar el estado actual de las capacitaciones e implantaciones de procesos. Forma indirecta, por medio de la entrevista con la cual se puede obtener antecedentes, testimonios y sugerencias del personal de la Secretaría de Educación que haya tenido relación directa con la fuente original de los datos. A demás se recopilará información y conceptos que se puedan encontrar en textos, folletos, manuales, instructivos, informes, artículos, etc. relacionados con el tema.

7. RESULTADOS DEL TRABAJO

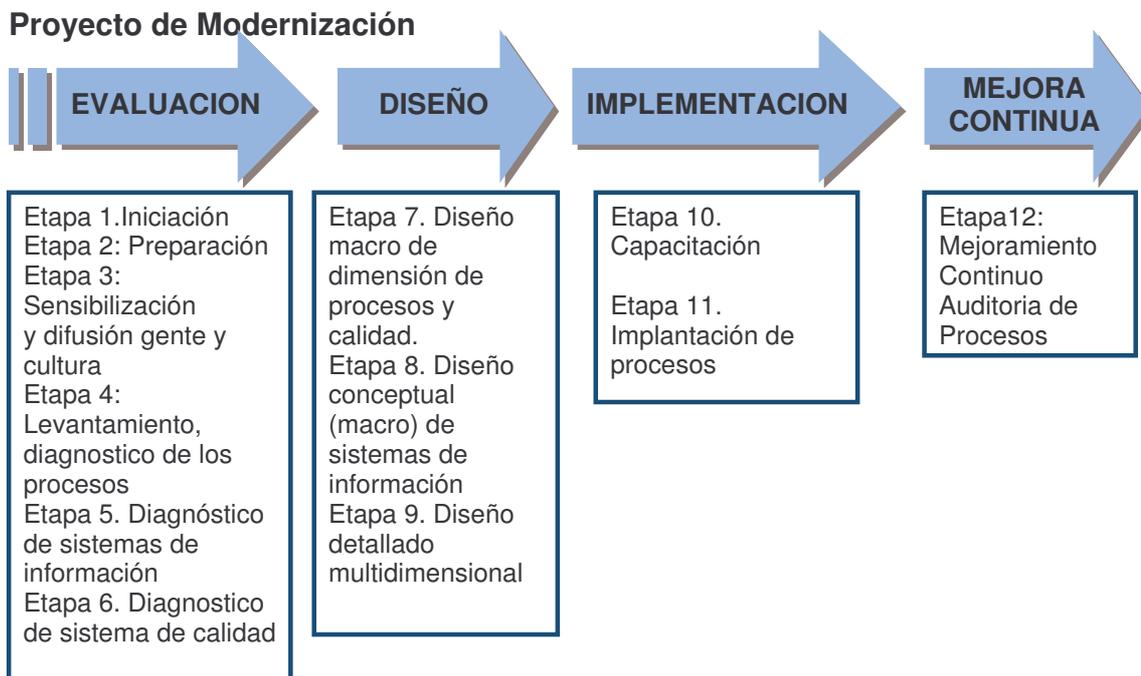
7.1. DESCRIPCIÓN PROYECTO DE MODERNIZACIÓN

La Secretaría de Educación Departamental de Nariño en el marco del convenio interadministrativo suscrito con el Ministerio de Educación Nacional, adelanta desde el año 2003 el Proyecto de Modernización; que busca que la Secretaría de Educación amplíe su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo y que logre sus metas de calidad, cobertura y eficiencia.

Se adoptó como enfoque metodológico el denominado Cambio Integrado, en el cual se contemplan las diferentes dimensiones organizacionales internas: tecnología y sistemas de información, procesos, estructura, gente y cultura, las cuales se alinean y coordinan eficientemente, y redundarán en la satisfacción del cliente a través de la prestación de servicios que respondan a sus necesidades.

- Gente y Cultura
- Procesos
- Estructura
- Sistemas de Información y tecnología
- Clientes, productos y servicios

Dentro del componente de procesos, el proyecto realizó una reingeniería en todas las áreas de la entidad, incluyendo 4 fases y 12 etapas a desarrollar de acuerdo a un cronograma aprobado por la alta dirección en la Secretaría. Las fases y etapas se muestran en el gráfico siguiente:



Fuente: Proyecto de Modernización - Secretaría de Educación Departamental

En la etapa 2 del Proyecto, denominada “Preparación” se conformaron el Comité Directivo del Proyecto quién tenía como función primordial el direccionamiento del proyecto y la aprobación de todos los productos y entregables, y el Comité de Avance, conformado por los líderes de las diferentes áreas de la entidad, y quienes realizan recomendaciones a los avances del proyecto y socializan estos con todo el personal.

Así mismo, se conformó un equipo de facilitadores conformado por 4 funcionarios con alto desempeño en la entidad. A ellos se les brindó una capacitación y permitió unificar el lenguaje, entender el enfoque metodológico, acordar los roles y responsabilidades dentro del proyecto.

Debido a la carencia de un direccionamiento objetivo, en la etapa de preparación se desarrollaron a través de talleres y entrevistas con funcionarios los conceptos de Misión y Visión; el levantamiento de clientes, productos y servicios, mapa de procesos y la validación de la política de calidad y los objetivos estratégicos de la secretaria. A partir de estos talleres y entrevistas se conocieron y confirmaron los siguientes aspectos:

Misión

Liderar la administración del sistema educativo y cultural de la comunidad nariñense, generando y viabilizando políticas públicas educacionales, programas educativos, de investigación y de control permanentes, para el mejoramiento continuo y la eficiencia del sistema, bajo los conceptos de ciencia, tecnología y demás bienes y valores culturales.

Directrices de la Misión

1. Ser líder en la administración del sistema educativo y cultural de la comunidad nariñense
2. Generar y viabilizar políticas públicas educacionales programas educativos, de investigación y de control permanentes
3. El mejoramiento continuo y la eficiencia del sistema
4. Aplicación de ciencia, tecnología y demás bienes y valores culturales

Visión

La SED de Nariño con la participación de los actores educativos, será en el año 2010 líder a nivel nacional, en el desarrollo de sistemas educativos y culturales, en la generación de espacios de reflexión y acción pedagógicas, de procesos investigativos y, de modernización tecnológica, para coadyuvar al desarrollo humano y mejoramiento de la eficiencia, calidad y cobertura de la educación.

Directrices de la Visión

1. Participación de los actores educativos.
2. Liderazgo a nivel nacional.
3. Desarrollo de sistemas educativos y culturales.
4. Generación de espacios de reflexión y acción pedagógicas.
5. Generación de Procesos investigativos y de Modernización tecnológica
6. Coadyuvar el desarrollo humano y mejoramiento de la eficiencia, calidad y cobertura de la educación

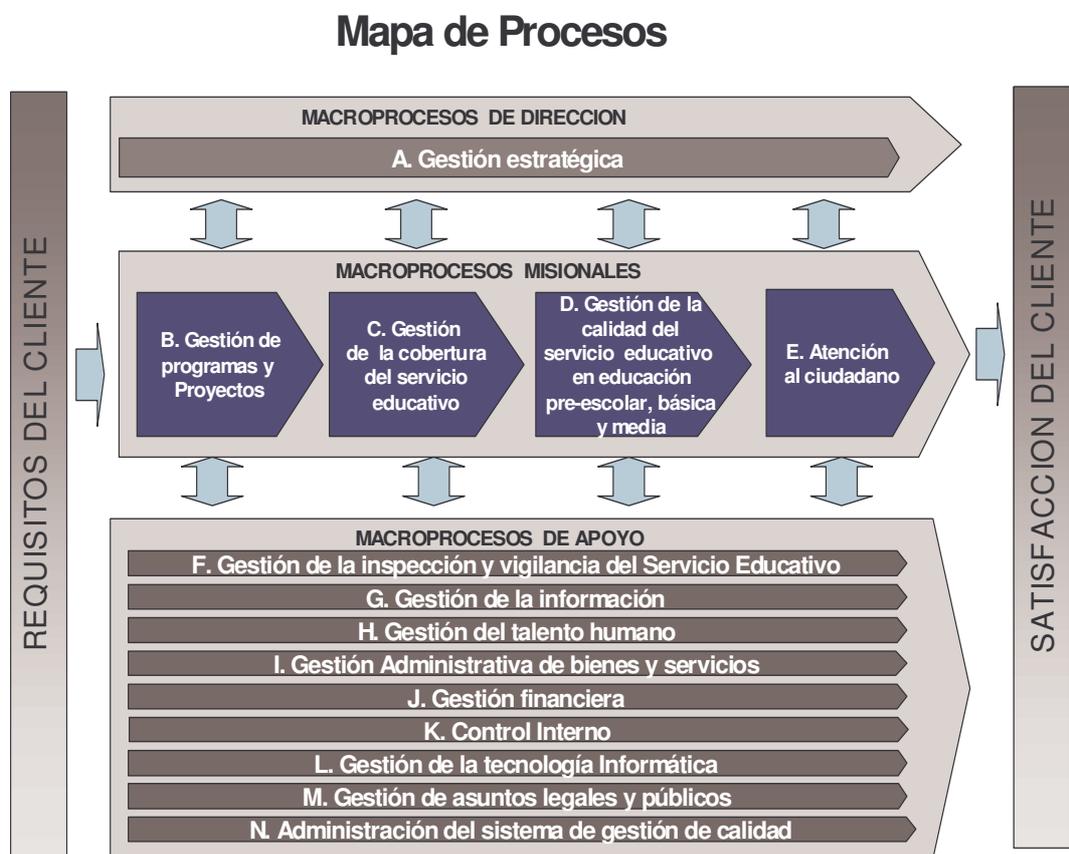
Clientes

Docentes, Administrativos, Directores docentes, Rectores, Coordinadores, Directores, Directores de núcleo, Estudiantes, Comunidad en general, Juntas Comunales, Agrupaciones o asociaciones culturales, Alcaldes (Secretarías de Educación Municipales) e Instituciones educativas

Servicios

Se determinaron 37 servicios, entre los más relevantes están, Evaluación, Constancias y Certificaciones, Sueldo, Actos administrativos, Conceptos y Asesoría, Acreditaciones, Respuestas derechos de petición, Control, Inspección y vigilancia, Investigación, formación cualitativa permanente de los docentes y Proyectos de mejoramiento de la calidad educativa.

Mapa de Procesos



Fuente: Proyecto de Modernización – Secretaria de Educación Departamental

Política de calidad

La política de calidad de la Secretaría de Educación y Cultura de Nariño, se fundamenta en la formación permanente de los docentes y del personal administrativo, en la investigación, en la acreditación de las instituciones y en la implementación de los programas educativos apoyados con tecnología, bajo los principios de calidad humana, transparencia y servicio.

Igualmente se fundamenta en la modernización, promoción y seguimiento del sistema educativo y cultural, en la optimización de la capacidad organizacional, con un criterio ético de mejoramiento continuo y manejo de la información para la toma de decisiones.

Nuestro compromiso es mejorar la proyección educativa social con equidad, mediante la aplicación de la cobertura y el mejoramiento de la calidad educativa, garantizando la democracia, la inclusión y la movilidad social, de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad de Nariño y formación en competencias básicas, laborales y ciudadanas, estimulando la generación y ejecución de proyectos.

Objetivos estratégicos

1. Brindar oportunidades educativas de calidad a la totalidad de niños y jóvenes en edad escolar.
2. Reducir la tasa de analfabetismo en un 100% de la población objetivo.
3. Aumentar la cobertura educativa sostenible del departamento.
4. Cualificar en forma permanente a los docentes con metodologías actuales y acordes con los programas que se están desarrollando.
5. Motivar y establecer un compromiso ético con el desarrollo de los procesos educativos.
6. Optimizar la eficiencia y la calidad de la educación en Nariño.
7. Garantizar la prestación del servicio docente en las instituciones educativas.

Así mismo, en esta dimensión de Gente y Cultura se realizó la descripción de la Cultura Organizacional y la evaluación del Clima Organizacional. A partir del conocimiento de las percepciones de las personas acerca de cómo se trabaja en la Secretaría y de la caracterización de los procesos de Recursos Humanos se pudo comprender qué aspectos relacionados con las personas favorecen la fase de implementación y mejora continua de los procesos, la estructura, la tecnología y cuáles son los elementos que se deben considerar desde esta etapa de sensibilización para lograr que los funcionarios apropien a su quehacer la nueva forma de hacer las cosas.

Esta caracterización del Clima y Cultura organizacional se logró a través de la participación activa de un grupo de funcionarios. Algunos de ellos se escogieron al azar y otros fueron escogidos por considerar que han hecho parte de la historia de la Secretaría y son pilares en la construcción del tejido social en la Institución.

A lo largo del proyecto se requiere Administrar el Cambio, para sensibilizar y hacer partícipes a los funcionarios de los nuevos comportamientos que se requieren como resultado del Proyecto de Modernización. Esta Administración del Cambio ayudó a mitigar el impacto de los cambios y optimizar el beneficio del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo.

Manejo del Cambio es un conjunto de actividades para facilitar la transición, las cuales ayudan a que la Secretaría de Educación Departamental de Nariño y las personas comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios.

En la fase de evaluación se realizó la etapa diagnóstica de procesos, en donde se ejecutó el levantamiento de la estructura organizacional vigente para la entidad, las funciones diseñadas en cada uno de los cargos y la determinación de su respectiva carga de trabajo. En esta etapa se determinó que la Secretaría no tenía identificados los procesos y procedimientos trabajando con funciones y actividades. La determinación de las cargas de trabajo y su posterior validación se realizó en conjunto entre los ejecutores de los cargos, jefes inmediatos y el equipo de consultores del proyecto.

Por su parte, la fase diagnóstica de sistema de información, permitió consolidar el estado inicial de la tecnología disponible en la Secretaría de Educación, considerando las siguientes variables: aplicaciones y software instalado que soporta la operación, inventario de equipos tanto en la Secretaría de Educación como de las Instituciones Educativas, esquemas de las redes computacionales y sus capacidades disponibles al inicio del proyecto, los servidores, los equipos de

escritorio, las impresoras, las redes eléctricas, y las UPSs existentes; soporte brindado por la gente del área de tecnología; evaluación y diagnóstico consolidado de la tecnología, comunicaciones, seguridad, recursos humanos del área, riesgos y la percepción del área por parte de los usuarios internos.

En la fase de diseño, se desarrollaron tres etapas, el diseño macro de dimensión de procesos y calidad, el diseño conceptual de sistemas de información y el diseño detallado multidimensional de procesos.

En la primera se diseñaron tres componentes:

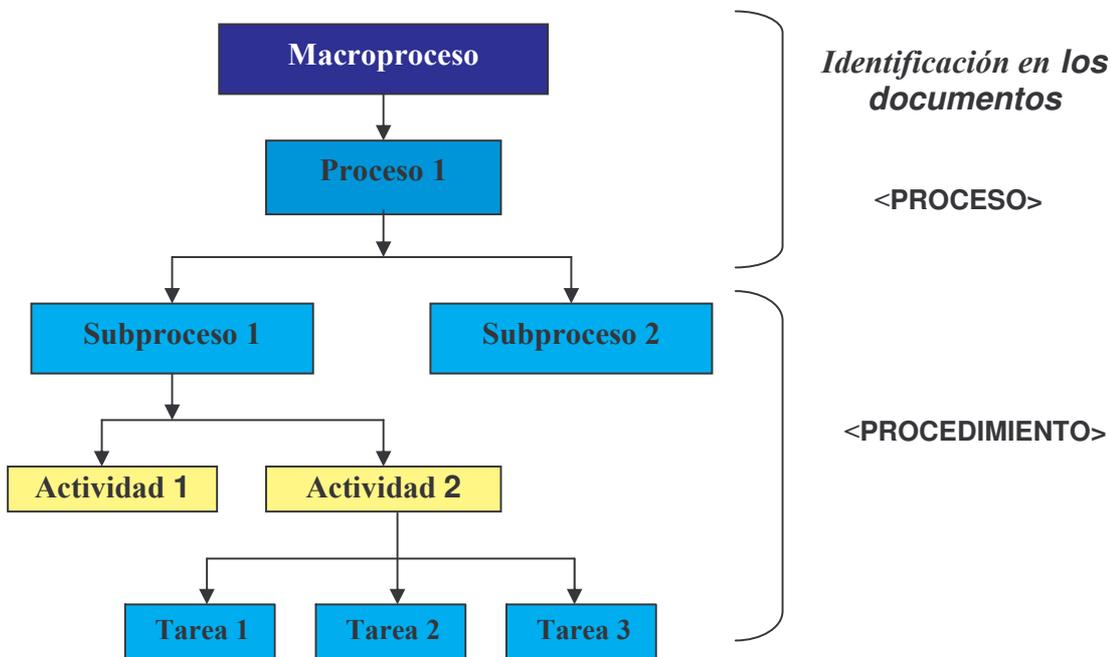
- Diseño macro de cultura objetivo: elementos culturales generales que permiten alinear la cultura organizacional a los diseños de procesos, a la misión, visión y a las políticas de calidad validadas por la entidad. Así mismo, se plantean acciones que permiten moldear la cultura para que las personas adquieran, desarrollen y cambien comportamientos que faciliten la implantación y sostenibilidad de los diseños apalancados por una estructura y tecnología.
- Diseño macro de estructura: producto de los diseños conceptuales de los frentes de procesos y tecnología se obtiene la estructura organizacional de primer y segundo nivel.
- Diseño macro de procesos: definición de la cadena de valor, conceptos básicos de procesos desde el nivel estratégico hasta el operativo.

En la etapa 8 se desarrolla el diseño macro de sistemas de información, en el cual se recomienda diferentes sistemas de gestión de información que cubran los procesos y que por su complejidad y relevancia para la entidad generen trascendencia en la implantación y mejoramiento de los mismos.

La etapa final de la fase de diseño, corresponde al diseño multidimensional de procesos, en este se desarrolló los procesos y subprocesos desprendidos de la cadena de valor. En la entidad se definieron 14 macroprocesos, 42 procesos y 144 subprocesos.

Representación Gráfica de los niveles de Procesos

Niveles de Procesos



Fuente: Proyecto de Modernización – Secretaria de Educación Departamental

A cada uno de los macroprocesos le ha correspondido una codificación específica, con la cual a su vez se relacionan los procesos y subprocesos. Esta codificación es tomada del documento Mapa de Procesos o Cadena de Valor. Los macroprocesos se identifican con las letras de la A a la N, los procesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso al cual pertenecen y adicionando dos (2) dígitos en forma consecutiva y los subprocesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso, los dos dígitos del proceso, un punto y adicionando otros dos (2) dígitos en forma consecutiva, como se indica a continuación en el Macroproceso A. Gestión Estratégica.

Código de Proceso

Macroproceso	Proceso	Responsable del proceso
A. Gestión estratégica	A01. Análisis de la información estratégica educativa	Jefe oficina asesora de Planeación
	A02. Formulación y aprobación del plan de desarrollo educativo	Jefe oficina asesora de Planeación
	A03. Apoyo y fortalecimiento a la gestión de los municipios no certificados y Establecimientos Educativos	Jefe oficina asesora de Planeación
	A04. Evaluación de resultados	Jefe oficina asesora de Planeación

Fuente: Diseño Multidimensional de Procesos – Secretaría de Educación

Ahora, es necesario realizar las fases de Implementación (Capacitación e Implantación de Procesos) y de Mejora Continua (Auditoría de Procesos), con las cuales se pondrán en práctica las etapas anteriormente realizadas, y se ejecutaran y evaluaran los procesos diseñados, y contemplados en el Proyecto de Modernización y el Ministerio de Educación Nacional:

EVALUACIÓN	DISEÑO
Etapa 1. Iniciación Etapa 2: Preparación Etapa 3: Sensibilización y difusión gente y cultura Etapa 4: Levantamiento, diagnóstico de los procesos Etapa 5. Diagnóstico de sistemas de información Etapa 6. Diagnóstico de sistema de calidad	Etapa 7. Diseño macro de dimensión de procesos y calidad. Etapa 8. Diseño conceptual (macro) de sistemas de información Etapa 9. Diseño detallado multidimensional

En la fase de implementación se debe diseñar el proceso de capacitación en el cual se involucre a todo el personal de la entidad, y el proceso de implantación de procesos en el que se contemple las tres tipologías: en ejecución cuando el proceso se encuentra en marcha, en piloto cuando el universo de ejecución del proceso sea muy grande y se deba tomar una muestra, y en simulación debido

principalmente a la temporalidad del proceso. Temas centrales del presente trabajo de grado, el cual se complementara con la realización del trabajo de grado “Diseño del proceso de auditoria de procesos para la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, dentro del proyecto de modernización”, Trabajo que se realiza de forma paralela al presente trabajo.

7.2 DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS

7.2.1 Objetivo

El presente Proceso de Capacitación describe la metodología a emplear en la capacitación de procesos.

Los objetivos generales de la capacitación son:

- Informar, transmitir y construir la implementación de los procesos rediseñados, los indicadores a medir y el rol de la tecnología en dichos procesos.
- Identificar el rol que desempeñan las personas en los procesos y la interacción con otros procesos.
- Unificar el lenguaje y los conocimientos de los funcionarios.

Los objetivos específicos del proceso de capacitación son:

- Transmitir a los funcionarios de las áreas las premisas bajo las cuales fueron diseñados los procesos.
- Señalar la interacción que tiene cada proceso con los demás procesos. Así mismo señalar la interacción entre los procedimientos que lo conforman.
- Compartir qué es lo que se va a hacer diferente y qué tiene que hacer bien para que el proceso fluya de la mejor manera.
- Familiarizar a los funcionarios con el uso de los procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y formatos asociados al proceso.

- Compartir y aclarar los roles asociados con los cargos que intervienen en los procesos.

7.2.2. Alcance

El alcance del Proceso de Capacitación a los funcionarios de la Secretaría de Educación incluye:

- a. Capacitación de los funcionarios con enfoque en los nuevos procesos, entrando en detalle en las actividades que deben realizarse.
- b. Evaluación de los conocimientos impartidos durante el taller de capacitación.
- c. Recomendaciones generales de los funcionarios de la Secretaría que participaron en la capacitación.

7.2.3. Enfoque del aprendizaje de adultos

Las personas aprenden mejor cuando la capacitación se refiere a una necesidad reconocida. Los adultos no pueden ser forzados a aprender, pero son bastante receptivos cuando:

- Perciben que precisan aprender.
- Perciben un crecimiento personal o una ventaja, algo relevante para su trabajo o vida personal.
- Cuando se usan ejercicios integrales y estudios de casos reales.

¿Cómo deben aprender?

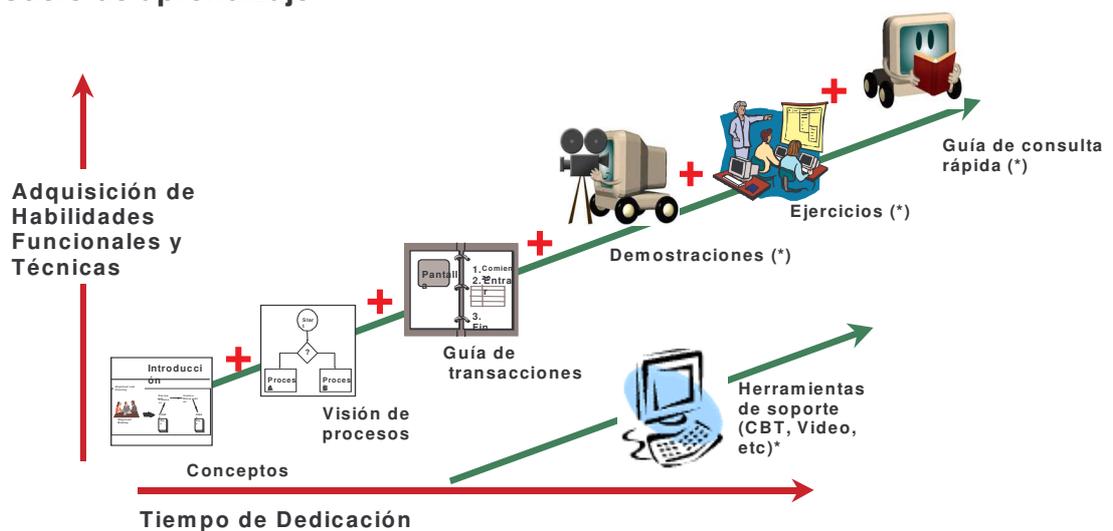
Las sesiones de capacitación deben incluir una primera parte de definición y aclaración de conceptos, una visión de procesos, sesiones de práctica mediante ejercicios cotidianos; todo soportado por materiales de referencia lo cual permitirá

ir avanzando y adquiriendo la competencia necesaria para soportar y apropiarse de los procesos diseñados.

La implantación de los procesos de la Secretaría de Educación requiere el uso de modos efectivos de capacitación, por eso se sugiere una combinación de los principios de capacitación para adultos.

La capacitación orientada al desempeño se focaliza en el desarrollo de componentes de capacitación que cumplan en lo posible con los principios de capacitación para adultos. De allí que la estructura de los cursos, deberá respetar las 4 instancias (Hábleme, Muéstreme, Déjeme y Ayúdeme) del modelo de aprendizaje de adultos.

Modelo de aprendizaje



(*)casos a ser analizados

Fuente: Proyecto de modernización, Secretaria de educación

- **Hábleme:** En esta instancia se explican los conceptos necesarios para el curso.
- **Muéstreme:** El instructor realiza demostraciones del uso de los formatos, de la aplicación de un indicador.

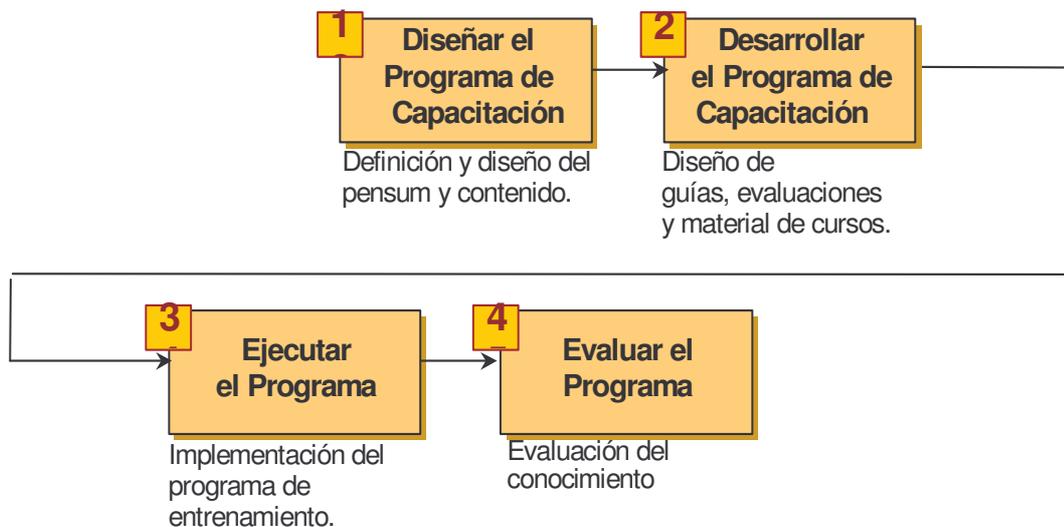
- **Déjeme:** El instructor le permite practicar al funcionario.
- **Ayúdeme:** El instructor explica y ayuda en las dudas a los funcionarios.

7.2.4 Metodología del proceso de capacitación

El proyecto de desarrollo y ejecución de la capacitación a los funcionarios de la Secretaría de Educación requiere una base metodológica sólida y adaptada a la realidad de la Secretaría de Educación de Nariño que cubra en su totalidad al personal involucrado en cada uno de los procesos de negocio.

Los cuatro pasos de la metodología de capacitación orientada al desempeño y adaptados a la implantación de los nuevos procesos son los siguientes:

Proceso de capacitación



Fuente: el presente trabajo de grado

7.2.4.1 Detallado proceso de capacitación

1. **Plantear el Proceso de Capacitación:**

- Definir el personal a capacitar (audiencia, como mínimo se debe contar con tres (3) personas incluido el líder del proceso, este tiene la responsabilidad de comunicar y socializar el tema tratado en la capacitación a los demás integrantes del equipo).
- Definir el cronograma de ejecución de la capacitación.
- Definir el método de capacitación (ejercicios prácticos y presentación magistral).
- Definir el detalle de los cursos: distribución de las temáticas.
- Determinar el estándar de los cursos (introducción, objetivos, material de trabajo, evaluación de conocimientos y evaluación de la sesión de capacitación).

2. **Desarrollar Proceso de Capacitación:**

- Planificar y definir los requerimientos logísticos en detalle y su cronograma.
- Definir las herramientas para gestionar el control del proceso y las actividades de aprendizaje (Ver Anexo A. Invitación a capacitación, Anexo B, Evaluación de conocimientos, Anexo C. Evaluación de la capacitación, Anexo D. Registro de asistencia, Anexo E. Plan de capacitación de procesos y Anexo H. Consolidado plan capacitación).
- Probar los materiales de capacitación (entregar copia de material impreso y de igual manera en medio magnético de la descripción de los procesos, flujograma, ficha técnica de indicadores, formatos y registros).

3. **Ejecutar el Proceso de capacitación:**

- Coordinar las agendas de los cursos.

- Lanzar el programa de capacitación para los funcionarios según cronograma.
- Ejecutar los cursos programados.
- Administrar los cursos (disponibilidad de materiales, traslados, asistencia, participantes, coordinación recursos).
- Realizar la gestión de la logística.
- Llevar una relación de la capacitación.

4. Evaluar el Proceso de capacitación:

- Analizar los objetivos del curso versus los resultados de aprendizaje obtenidos.
- Analizar la efectividad de los métodos de instrucción seleccionados.
- Evaluar la transferencia del conocimiento a los funcionarios.
- Evaluar a los funcionarios en el desempeño de las tareas a partir de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos. (Auto-registro de cada funcionario en el puesto de trabajo)

(Ver Anexo B. Evaluación de conocimientos, Anexo C. Evaluación de la capacitación, Anexo E. Plan de capacitación de procesos)

5. Realizar informe de capacitación

- indicar los resultados de procesos de capacitación.

(Ver Anexo H. Consolidado plan de capacitación)

7.2.4.2 Anexo diagrama de flujo

Ver anexo K. Diagrama de flujo, Proceso de capacitación

7.2.5 Riesgos y mitigación

En esta parte se identificarán los diferentes riesgos y mitigaciones que condicionen el normal desarrollo de las actividades de Proceso de Capacitación y que puedan generar retrasos.

A continuación se presentan algunos ejemplos y la manera como registrarlos.

Formato Riesgos y mitigaciones

Riesgo	Impacto	Situación de Secretaría	Acciones de Mitigación	Responsable
Podrían no haberse citado a los funcionarios con debida antelación.	Los funcionarios no fueron informados con tiempo para organizar sus agendas y asistir a sus respectivas capacitaciones	En comité directivo se determinó citar a los funcionarios con la debida anticipación, entregando el material para la revisión previa.	Comunicar de forma personalizada y asegurar la participación de los funcionarios	Equipo capacitador Comité directivo
El lugar podría no ser el adecuado para la capacitación (aulas, mesas, sillas). Podría no disponerse de los recursos a tiempo para el desarrollo de la capacitación (aula, papelógrafo, proyector, computadores, videobeam, etc.)	La no disponibilidad de un entorno adecuado puede demorar el cumplimiento del cronograma de capacitación. Podría no lograrse una apropiada capacitación.	Siempre se ha tratado de ubicar un lugar acorde con las necesidades de capacitación, buscando un buen diseño para el aprendizaje.	Desarrollar un plan de contingencia. Utilizar las oficinas vacías del edificio de la SED.	Secretaría de Educación Equipo capacitador
Ausencia del líder del proceso a la jornada de la capacitación	No se puede llevar a cabo la capacitación programada	Se ha establecido como mínimo la presencia de 3 personas relacionadas con el proceso a capacitar, siendo indispensable la presencia del líder del proceso.	Se puede establecer horarios de capacitación por fuera del horario laboral con el fin de no interferir con las funciones diarias del personal de la SE	Secretaría de Educación Equipo capacitador

Fuente: El presente trabajo de grado

7.3 DISEÑO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.

7.3.1 Implantación

Para llevar a cabo la implantación se definieron dos tipologías así:

- Ejecución
- Simulación

7.3.1.1 Ejecución (e)

- El tipo de implementación en ejecución se refiere a la puesta en marcha de las actividades contenidas dentro del proceso y subproceso aprobado durante la etapa de diseño, utilizando todos los insumos mínimos requeridos.
- Las características que constituyen una implementación en ejecución son dadas cuando:
 - En caso que el proceso o subproceso considere actividades a ser ejecutadas por parte de otros entes externos a la Secretaria (como Establecimiento Educativo, Ente Territorial o proveedores) serán implantadas únicamente las actividades que son responsabilidad de la SE.
 - Si existen actividades dentro del subproceso que por condiciones particulares o estacionalidad no puedan ser ejecutadas, de igual forma se implantarán las demás actividades en esta modalidad
 - También es posible que la implantación del subproceso requiera de la selección de una muestra para poder dar viabilidad a la ejecución durante el tiempo definido para la implantación.

La implementación de los procesos se realizará de acuerdo con la estructura para implantación y líderes de procesos definidos en la reunión de reinicio

7.3.1.2 Simulación (s)

- El tipo de implementación en simulación se refiere a Talleres de simulación o juego de roles dentro del aula, con la participación de los funcionarios asignados por la Secretaria de Educación para tal efecto y con la coordinación del líder del proceso y el equipo capacitación e Implantación.
- Las características que constituyen una implementación en simulación son dadas cuando:
 - Definitivamente no pueda ejecutarse ninguna de las actividades del subproceso.
 - La Secretaria de Educación no cuente con el recurso humano necesario y/o el recurso disponible no cumpla con el perfil requerido para la implantación del subproceso, se adoptará esta modalidad.

En tal caso será necesario que la SE designe a los funcionarios requeridos por el subproceso para efectuar el taller de simulación. (Ver Anexo I. Taller de simulación)

7.3.2 Actividades a realizar para la implantación

- Solicitar aprobación de matriz de implantación y selección del proceso a mejorar.
- Acordar en cada Secretaría los indicadores que serán considerados en cada proceso.
- Programar implantación en paralelo con la capacitación
- Al dar inicio a la implantación para cada subproceso se debe generar un acta donde quedan los participantes y las actividades que se realizarán, responsables, fechas de compromiso e insumos necesarios. Deben quedar claramente identificadas las actividades que se ejecutarán y los productos que se esperan obtener producto de esto. (Ver Anexo F. Acta de Implantación, Anexo G. Acta de seguimiento de implantación)
- Indicar a los funcionarios involucrados como ejecutar las actividades en su sitio de trabajo
- Entregar la hoja para recolección de información del indicador.

7.4 SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

Se realizó la socialización de capacitación de procesos al personal de la Secretaria de Educación, siguiendo la metodología establecida en el proceso de Capacitación de procesos, definida en el trabajo de grado “Diseño del proceso de capacitación e Implantación de procesos para la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, dentro del proyecto de Modernización”, y que se realizó de forma paralela al presente trabajo de grado, donde se contemplan los siguientes aspectos.

- Equipo capacitado: un líder por cada uno de los catorce (14) procesos Macro procesos y que son definidos por la secretaría, y los integrantes del equipo de facilitadores, cuatro (4) personas, las cuales fueron designados por su experiencia con los procesos, su grado de compromiso, responsabilidad y ética profesional.
- Temática: Concepto de capacitación de procesos, objetivo, alcance, criterios de capacitación, documentos y registros de los procesos.
- Taller: El equipo capacitador realiza talleres con el propósito de familiarizar al personal en el diligenciamiento y manejo de documentos necesarios para el proceso de capacitación.

(Ver anexo J. Proceso de Capacitación e Implantación de procesos).

7.5 CONTRIBUCIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN

Dentro del Proyecto de Modernización realizado en la Secretaria de Educación Departamental de Nariño, que se viene adelantando hace tres años en convenio con el Ministerio de Educación Nacional y con el fin de dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Nacional “Revolución Educativa”. Con el cual las secretarías de educación departamentales, distritales y municipales certificadas deben contribuir con la mejora de la gestión del sistema educativo del país, a partir del fortalecimiento y modernización de la gestión local, asegurando que la prestación de los servicios sean a fin con los criterios de eficiencia, transparencia y equidad. Como respaldo para que el proceso se desarrolle y fluya de la mejor manera, el Ministerio de Educación ha suministrado todas las herramientas posibles con el fin de alcanzar las metas propuestas, de igual manera el Ministerio de Educación es el ente de control y evaluación de su ejecución, es así como se autoriza y se

responsabiliza de forma directa a cada secretaria de realizar la capacitación e implantación de procesos, y de la auditoria de procesos; etapas finales del proyecto.

El trabajo de grado contribuye con el cumplimiento de las etapas 10 y 11 Capacitación e Implantación de procesos, y de esta manera se encuentra listo a la ejecución de la etapa 12 Mejora continua y Auditoria de Procesos, con el fin de satisfacer el proyecto en su totalidad.

Además se contribuye a la ampliación de la capacidad de la secretaria en las actividades de apoyo a las instituciones educativas a su cargo para que logren sus metas de calidad, cobertura y eficiencia; mediante la promulgación de la mejora continua (Nada es lo suficientemente bueno que no se pueda mejorar), mediante la capacitación e implantación de procesos, se ha logrado que el personal de la secretaria asuma el proyecto de modernización, como una oportunidad de cambio e insumo para la optimización de sus funciones.

Desde el punto de vista de Alta Gerencia, el aporte que se realiza a la Secretaria de Educación es el de culminar con éxito el compromiso adquirido ante el Ministerio de Educación Nacional, con el Proyecto de Modernización; la generalización de la filosofía de Mejoramiento Continuo, donde la responsabilidad, cumplimiento y apropiación son herramientas necesarias para el éxito en la mejora. El autocontrol donde cada funcionario conoce lo que debe hacer, como hacerlo y porque debe hacerlo, además de cambiar la premisa “a quien se debe responder, “porque se debe responder”, teniendo en cuenta que cada funcionario conoce el impacto de su desempeño y la iteración con los demás procesos que se cuenta en la Secretaria.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las personas aprenden mejor cuando la capacitación e implantación se refiere a una necesidad reconocida. Los adultos no pueden ser forzados a aprender, pero son bastante receptivos cuando el tema tratado es dinámico y ameno.

Las sesiones de capacitación deben incluir una primera parte de definición y aclaración de conceptos, una visión de procesos, sesiones de práctica mediante ejercicios cotidianos; todo soportado por materiales de referencia lo cual permitirá ir avanzando y adquiriendo la competencia necesaria para soportar y apropiarse de los procesos diseñados.

Familiarizar a los funcionarios con el uso de los procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y formatos asociados al proceso de capacitación e implantación de procesos.

Al dar inicio a la implantación para cada proceso, subproceso, las actividades que se realizarán, deben contener los registros como responsables, fechas de compromiso e insumos necesarios. Deben quedar claramente identificados las actividades que se ejecutarán y los productos que se esperan obtener.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de los objetivos de la capacitación.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona pueda ser considerada.

Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El proceso de capacitación e implantación de proceso es una herramienta que permite asegurar el proceso de mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

Carlos, E. Méndez A. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación, Bogota, D.C., Colombia, McGraw-Hill

Batancour, Guerrero Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. (NTCGP 1000: 2004).

Diccionario Enciclopédico Circulo, España, Circulo de lectores

Presidencia de la República de Colombia. Normas técnicas de eficiencia y transparencia. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. Bogotá, Presidencia de la República, 2002.

ANEXOS

**ANEXO A
PLAN DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS**

1. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO CÓDIGO Y NOMBRE

INSTRUCTOR: **Nombre y cargo**

FECHA PROGRAMADA PARA LA REALIZACIÓN: **Día/mes/año**

Intensidad Horaria: **horas.**

Lugar a realizar la capacitación:

Temario				
Caracterización del proceso (Objetivo, Alcance, Roles, Normatividad principal, Entradas y Salidas). Indicadores del proceso Subprocesos que lo conforman: <ol style="list-style-type: none"> 1. Subproceso Código y Nombre <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma • Actividades • Formatos • Indicadores 2. Subproceso Código y Nombre <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma • Actividades • Formatos • Indicadores 				
METODOLOGÍA				
Actividades de capacitación	Caso requerido	Material en línea requerido (referenciar portales)	Especificar y describir los ejercicios prácticos requeridos	Especificar y describir el material de apoyo (lectura, CBT, normas)
Lectura previa del material de trabajo entregado con la invitación a la capacitación. Presentación magistral de los documentos y formatos. Resolución de dudas y comentarios sobre lo presentado en el proceso.	Se deben tomar casos específicos durante el desarrollo de la capacitación, de acuerdo a lo propuesto por los participantes de la misma.	Mencionar las paginas Web de consulta, ejemplo: www.mineducación.gov.co www.presidencia.gov.co	Diligenciamiento de los formatos con los casos prácticos surgidos durante el desarrollo de la capacitación. Comparación del proceso actual con el anteriormente diseñado, resaltando las mejoras y modificaciones.	Ejemplo: Plan nacional de desarrollo. Plan decenal de educación Plan de desarrollo departamental.
El día XX de XXXX se invitaron a las personas relacionadas a continuación Nombre y carga				

1.1 Informe de la capacitación del proceso

1.1.1 Fecha, lugar, horas de realización

La Capacitación se Desarrollo **XXXXX**

Los días **XX** de **XXXXX**, en el siguiente horario: **XXXXXXXXXXXX**

Relación de personas entrenadas en el proceso y resultados de la evaluación

A continuación se relacionan los funcionarios que participaron en la capacitación indicando los días y su permanencia durante las sesiones. Se aclara que los funcionarios que no asistan al 80% de las clases, no se tendrán en cuenta en la condición de la calificación mínima establecida, ni para las horas de refuerzo.

	% DE ASISTENCIA	Resultado de la Evaluación (calific. Máxima 100, calificación mínima aprobatoria 80) >	Recomendaciones
Asistentes			
NOMBRE Y CARGO	100%	Las personas que cumplan con el 80% de asistencia del tiempo programado para la capacitación, no deben presentar evaluación. Colocar NP (No Presento)	
Total promedio	100%	100	No aplica

Refuerzos efectuados

Mencionar las personas que requieren refuerzos para este proceso.

En caso contrario se debe colocar "no requiere refuerzo para este proceso"

ANEXO B
CONSOLIDACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARIA DE NARIÑO

MACROPROCESO	PROCESO	CAPACITACIÓN (Horas)	REFUERZO (Horas)
A. Gestión estratégica	A01. Análisis de la información estratégica educativa	3.5	0
	A02. Formulación y aprobación del plan de desarrollo educativo	4	0
B. Gestión de programas y proyectos	B01. Análisis, formulación e inscripción de programas y proyectos	3	0
	B02. Ejecución, control y seguimiento de programas y proyectos	3	0
N. Administración del sistema de gestión de calidad	N01. Seguimiento, análisis y mejora	4	0
	N02. Administración de documentos	2.5	2,5
TOTAL DE HORAS			

ANEXO C EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Califique de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación

1. SOBRE EL INSTRUCTOR

- La disposición para compartir sus conocimientos _____
- Conocimiento y dominio de la capacitación del proceso dado _____
- Capacidad para transmitir documentos _____
- Utilidad explicativa de casos, talleres y ejemplos _____

2. SOBRE LA CAPACITACIÓN

- Cubrimiento del proceso rediseñado _____
- Aplicabilidad práctica de la capacitación _____
- Aporte del material a los propósitos de la capacitación _____
- Obtención de los objetivos propuestos en la capacitación _____

Marque con una equis (X):

3. DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Insuficiente _____ Reducida _____ Adecuada _____ Excesiva _____

4. RECOMENDARÍA LA CAPACITACIÓN?

SI _____ NO _____

5. CUALES CREE UD. QUE FUERON LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE ESTA CAPACITACIÓN?

6. CUALES SON LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTAS CAPACITACIONES

**ANEXO D
REGISTRO DE ASISTENCIA**

Fecha: Día/mes/año

Lugar:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Instructor: **Nombre y cargo**

Proceso(s): **Código y nombre**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	FIRMA

ANEXO E EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Nombre:

Fecha: **Día/mes/año**

Proceso a evaluar: **Código y nombre**

Calificación:

Requiere refuerzo: SI:

No:

A continuación encontrará cuatro afirmaciones para las cuales usted debe escoger la respuesta correcta entre cinco alternativas.

Marque con una X la respuesta correcta.

Por favor lea muy bien cada frase y aplique los conocimientos aprendidos (40 puntos)

1. El objetivo del proceso **Código y nombre**, es:
 - a. **Escriba el objetivo de otro proceso**
 - b. **Escriba el objetivo del proceso incompleto**
 - c. **Escriba el alcance del proceso**
 - d. **Escriba el objetivo completo del proceso**

2. Las áreas internas/externas que participan en este proceso son:
 - a. **Escriba las áreas internas y externas del proceso**
 - b. **Escriba las áreas internas y externas de otro proceso**
 - c. **Escriba las actividades de otro proceso**
 - d. **Escriba el indicador del proceso**

3. Dos entradas del proceso son:
 - a. **Escriba una entrada y una salida del proceso.**
 - b. **Escriba dos salidas del proceso.**
 - c. **Escriba dos entradas del proceso**
 - d. **Escriba dos entradas de otro proceso**

4. Dos salidas del proceso son:

- a. Escriba una entrada y una salida del proceso.
- b. Escriba dos salidas del proceso.
- c. Escriba dos entradas del proceso
- d. Escriba dos salidas de otro proceso

Complete las siguientes frases: (60 puntos)

5. Un indicador del proceso *Código y nombre* es :

El objetivo de este indicador es:

La fórmula para obtenerlo es:

El responsable de medirlo es:

La periodicidad de medición es:

6. Una diferencia del proceso actual con el proceso a implementar es:

ANEXO F TALLER DE SIMULACIÓN

San Juan de Pasto, mes/día/año

Señor:

Nombre

Líder Macroproceso C.

Oficina de xxxxxxx

SED Nariño

Ciudad.

Cordial saludo,

Dentro de la implantación de los procesos **Código y nombre**; se estableció el tipo de implantación como Simulación para los **Código y nombre**. A continuación encontrará un taller para ser desarrollado por el personal capacitado y encargado de los subprocesos.

Este deberá desarrollarse empleando la metodología de juego de roles, donde cada funcionario debe desempeñar el rol asignado en el subproceso, y los roles de los demás procesos que intervienen en el caso.

La explicación del taller y resolución de dudas se realizará con los integrantes del equipo de trabajo el día **xxx** de **xxxx** a las **xxxx**. en la oficina de **xxxxx** de la SED. Se debe entregar los resultados del taller en hojas tamaño carta con membrete de la SED, a más tardar el **xxx** de **xxxxx**.

Nombre

Cargo

SED Nariño

Ejemplo, Caso de estudio # 3.

Nombre del caso	Macroproceso relacionado con el caso	Procesos relacionados con el caso
“Irregularidades en programa de ampliación de cobertura”	C. GESTIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO EDUCATIVO	C02: Proyectar cupos C03: Solicitar, reservar y asignar cupos oficiales C04: Registrar matrícula de cupos oficiales. C05: Hacer seguimiento a la gestión de matrícula
# de horas estimadas de entendimiento del caso		1 hora
# de horas estimadas para el desarrollo del caso		3 horas
# de horas estimadas para la presentación de los resultados		1 hora
Total horas de capacitación		5 horas

Contenido del caso

Con la interventoría realizada por la empresa Procalidad S.A se detectaron irregularidades en el Programa de Ampliación de Cobertura Educativa, adelantado en un colegio ubicado en el barrio República de Arabia, de la ciudad de San Jacinto. Esta situación fue revelada por el Alcalde de la ciudad, quien advirtió que tales denuncias fueron trasladadas a la Personería Municipal y a la Fiscalía General de la Nación para que se inicien las investigaciones pertinentes.

“Hemos recibido un informe de una empresa de interventoría, la cual realiza una labor de seguimiento y vigilancia de este contrato de ampliación de cobertura”, indicó el Alcalde.

El Mandatario local subrayó que las irregularidades detectadas en este colegio del barrio República de Arabia tienen que ver con un presunto trasteo de alumnos y una suplantación de niños.

Fuentes extraoficiales indicaron que, al parecer, al colegio se asignaron 400 cupos educativos (subsidiados por el Gobierno), pero no se estaban utilizando en su totalidad.

Hablamos con Lupita González representante de la Corporación para la Educación Popular en San Jacinto quien indicó que ella tiene una trayectoria de más de diez años trabajando con programas de ampliación de cobertura Educativa y nunca ha tenido dificultades. “El problema es del rector del colegio”, reiteró.

La señora González indicó que por exigencia de la misma Secretaría de Educación esta Corporación Subcontrató con tres instituciones para repartir los cupos educativos.

Entre tanto, el Secretario de Educación, Martín Martínez, también reveló que en todas las interventorías realizadas al programa de ampliación de cobertura se han detectado pagos que han hecho los padres de familia a los colegios, lo cual es irregular.

No obstante, el funcionario aclaró que esa situación puede haberse debido a las demoras en la legalización de los contratos y en los pagos del anticipo a las instituciones por parte de la Secretaría de Educación.

El alcalde de la ciudad espera que la Secretaría de Educación, defina procedimientos que “permitan blindar de actos de corrupción la inversión de los recursos transferidos y asegure la Cobertura Educativa.”

REFLEXIONE

1. Teniendo en cuenta el Macro proceso de “Gestión de la Cobertura del Servicio Educativo” y cada uno de sus procesos, enuncie las irregularidades encontradas en el caso anterior.
2. De acuerdo con cada uno de los procesos trabajados anteriormente, ¿cómo debe actuar la Secretaría de Educación Departamental de San Jacinto, para evitar que este tipo de irregularidades se repitan?
3. ¿Cuál es el medio para garantizar el seguimiento y control a la Gestión de la Cobertura?

**ANEXO G
INVITACIÓN A CAPACITACIÓN**

San Juan de Pasto, mes/día/año

Señor:

Nombre

Líder Macroproceso C.

Oficina de xxxxxxx

SED Nariño

Ciudad.

Cordial saludo,

Me permito invitarlos a la capacitación del proceso **Código y nombre**; que se realizara en el lugar, hora y fecha indicada en el cuadro siguiente. Para el normal desarrollo de la actividad es necesario que se revise el material de apoyo del proceso adjunto.

SUBPROCESO	LUGAR, FECHA y HORA
CÓDIGO y NOMBRE	
CÓDIGO y NOMBRE	

Lista de personas invitadas y que reciben material de apoyo

NOMBRE	CARGO	FIRMA

Gracias por su colaboración y apoyo.

Nombre

Cargo

SED Nariño

ANEXO H SOCIALIZACIÓN PROCESO DE CAPACITACIÓN E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



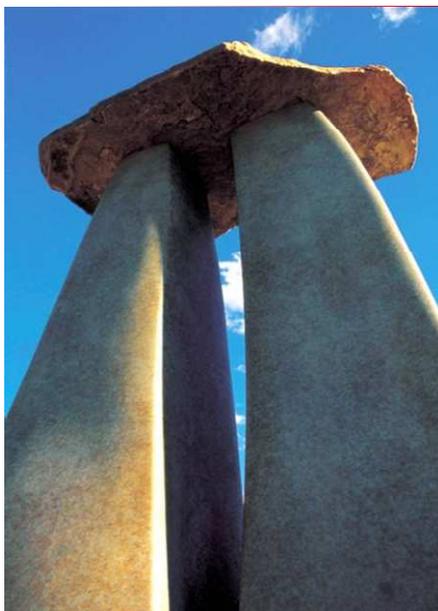
Republica de Colombia
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Programa Nuevo Sistema Escolar
Diagnóstico, diseño e implementación de procesos para la
modernización de Secretarías de Educación

Socialización proceso de capacitación e Implantación
de procesos
ETAPA 10 y 11

Marzo de 2007

Modernización Secretarías de Educación MEN



Agenda

1

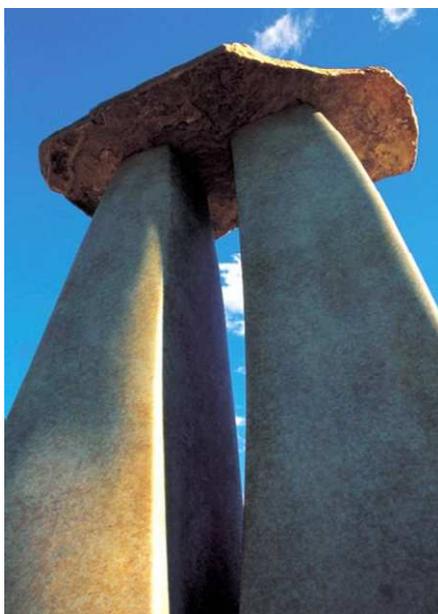
Agenda

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



- Etapas del Proyecto
- Metodología utilizada para el desarrollo de la Etapa 10 y 11

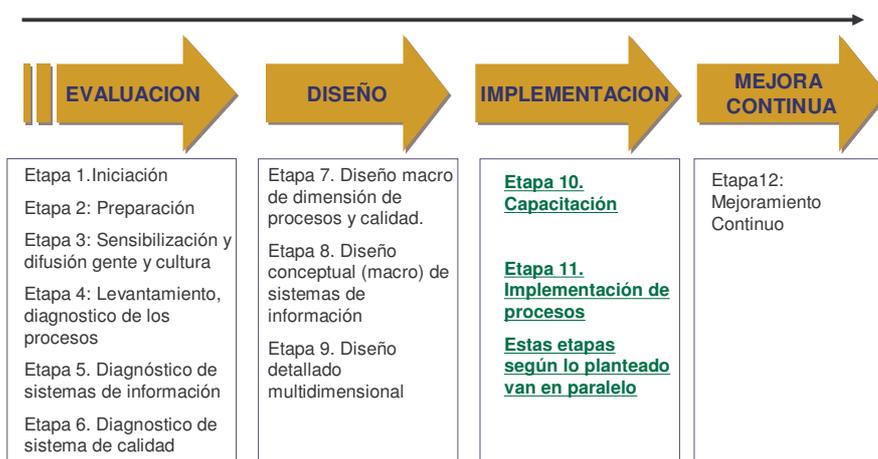
Modernización Secretarías de Educación MEN



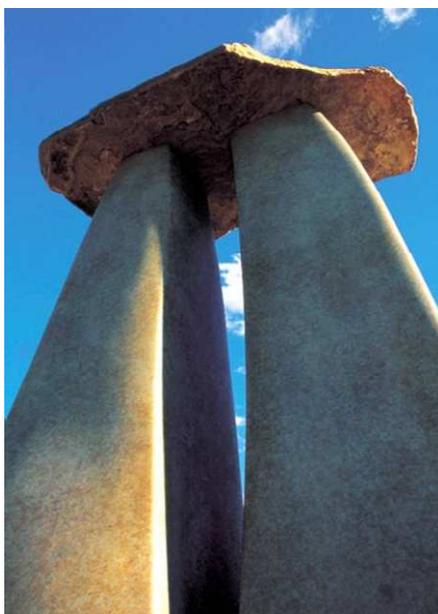
Etapas del Proyecto

Etapas del Proyecto

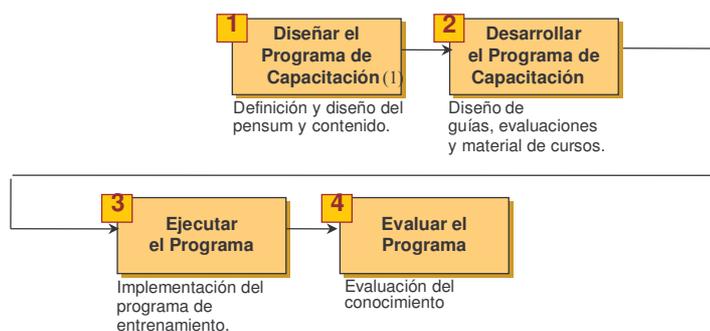
Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



Modernización Secretarías de Educación MEN



Metodología utilizada para el desarrollo de la etapa 10



NOTAS:

El plan de capacitación se entrega para aprobación antes de su ejecución en cada secretaría, con base en los diseños detallados multidimensionales aprobados por la misma Secretaría

Se tiene contemplado que en caso de obtenerse menos del 80% al aplicar la evaluación se realice un refuerzo



1. Diseñar el Programa de Capacitación:

- *Definir el personal a capacitar (audiencia).*
- *Definir el cronograma de ejecución de la capacitación.*
- *Definir el método de capacitación (ejercicios prácticos y presentación magistral).*
- *Definir el detalle de los cursos: distribución de las temáticas.*
- *Determinar el estándar de los cursos (introducción, objetivos, material de trabajo, evaluación de conocimientos y evaluación de la sesión de capacitación).*





- 2. Desarrollar Programa de Capacitación:*
- *Planificar y definir los requerimientos logísticos en detalle y su cronograma.*
 - *Definir las herramientas para gestionar el control del proceso y las actividades de aprendizaje (para evaluación de resultados, asistencia, etc.).*
 - *Probar los materiales de capacitación (taller piloto).*



- 3. Ejecutar el Programa:*
- *Coordinar las agendas de los cursos.*
 - *Lanzar el programa de capacitación para los funcionarios según cronograma.*
 - *Ejecutar los cursos programados.*
 - *Administrar los cursos (disponibilidad de materiales, traslados, asistencia, participantes, coordinación recursos).*
 - *Realizar la gestión de la logística.*
 - *Llevar una relación de la capacitación.*





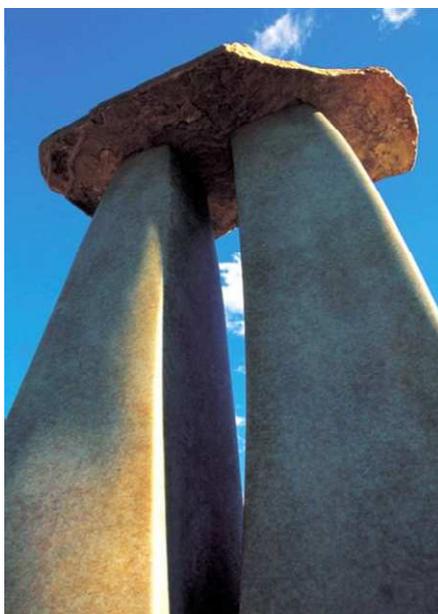
4. *Evaluar el Programa:*

- *Analizar los objetivos del curso versus los resultados de aprendizaje obtenidos.*
- *Analizar la efectividad de los métodos de instrucción seleccionados.*
- *Evaluar la transferencia del conocimiento a los funcionarios.*
- *Evaluar a los funcionarios en el desempeño de las tareas a partir de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos. (Auto-registro de cada funcionario en el puesto de trabajo)*



- Instrumentos que permitan medir las habilidades técnicas y laborales, actitudes e intereses de los funcionarios; propuesta de reubicación de los mismos. Con el alcance mencionado en la etapa anterior. (**Forma parte de las responsabilidades de la Secretaría**).
- Plan de capacitación para cada proceso y dependencia. El plan incluye por lo menos el índice de temas, ejercicios prácticos, material de apoyo y tareas fuera del aula, entre otros.
- Instrumentos y mecanismos de evaluación de la capacitación.
- Informe de capacitación por dependencia, que contenga como mínimo: relación de personas entrenadas, resultados de la evaluación, recomendaciones.

MEN 10 Entregable Capacitación
Formatos Capacitación 1 - 2



Metodología Etapa 11

Agenda

Ministerio de Educación Nacional
República de Colombia



- Etapa 11. Implantación
 - Conceptos Generales
 - Tipos de Implantación
 - Actividades a realizar para implantación
 - Auditoría de procesos
 - Pasos a seguir para realizar auditoría de procesos



– Para llevar a cabo la implantación se definieron dos tipologías así:

- [Ejecución](#)
- [Simulación](#)



Ejecución (E)

- El tipo de implementación en ejecución se refiere a la puesta en marcha de las actividades contenidas dentro del subproceso aprobado durante la etapa de diseño, utilizando todos los insumos mínimos requeridos.
- Las características que constituyen una implementación en ejecución son dadas cuando:
 - En caso que el subproceso considere actividades a ser ejecutadas por parte de otros entes externos a la SE (como EE, ET o proveedores) serán implantadas únicamente las actividades que son responsabilidad de la SE.
 - Si existen actividades dentro del subproceso que por condiciones particulares o estacionalidad no puedan ser ejecutadas, de igual forma se implantarán las demás actividades en esta modalidad.
 - También es posible que la implantación del subproceso requiera de la selección de una muestra para poder dar viabilidad a la ejecución durante el tiempo definido para la implantación.

La implementación de los procesos se realizará de acuerdo con la estructura para implantación y líderes de procesos definidos en la reunión de reinicio



Simulación (S):

- El tipo de implementación en simulación se refiere a Talleres de simulación o juego de roles dentro del aula, con la participación de los funcionarios asignados por la SE para tal efecto y con la coordinación del líder del proceso y el equipo consultor de la Firma
- Las características que constituyen una implementación en simulación son dadas cuando:
 - Definitivamente no pueda ejecutarse ninguna de las actividades del subproceso.
 - La SE no cuente con el recurso humano necesario y/o el recurso disponible no cumpla con el perfil requerido para la implantación del subproceso, se adoptará esta modalidad. En tal caso será necesario que la SE designe a los funcionarios requeridos por el subproceso para efectuar el taller de simulación.

Actividades a realizar para Implantación



- Solicitar aprobación de matriz de implantación y selección del proceso a mejorar.
- acordar en cada Secretaría los indicadores que serán considerados en cada proceso.
- Programar implantación en paralelo con la capacitación
- Al dar inicio a la implantación para cada subproceso se debe generar un acta donde quedan los participantes y las actividades que se realizarán, responsables, fechas de compromiso e insumos necesarios. Deben quedar claramente identificadas las actividades que se ejecutarán y los productos que se esperan obtener producto de esto.
- Indicar a los funcionarios involucrados como ejecutar las actividades en su sitio de trabajo
- Entregar la hoja para recolección de información del indicador (esto lo debe construir el consultor)
- Hacer auditoría de procesos para evidenciar la correcta implantación.



Libertad y Orden

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE NARIÑO

ANEXO: DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: CAPACITACIÓN DE PROCESOS

ELABORO: MAURICIO LAGOS, JAIRO MONTILLA

Fecha: 19/04/07

Página: 1/1

MODERNIZACIÓN

