

MEDICION DE IMPACTO EN EL PROCESO DE CAPACITACION

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

Antecedentes

Han pasado ya cinco años desde la expedición de la Ley 909 de 2004, la cual buscaba regular algunos procesos en el sector público. Esta ley como sus Decretos 1227 y 2539 de 2005 marcaron el camino para generar un proceso de Gestión del Talento Humano por competencias.

En el cumplimiento de estos nuevos retos y en tiempos de cambios muy acelerados en las formas de llevar a cabo las actividades en la entidad (como fueron nuevas tecnologías y la búsqueda de la certificación), le exigió al Ministerio destinar cada vez más recursos importantes para la preparación de sus servidores y hacerlos más competentes en su gestión y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

En este contexto, desde el año 2005 había crecido el interés por determinar si las capacitaciones recibidas resultaban efectivas de acuerdo a las necesidades de los servidores para encaminar con efectividad los objetivos propios de su rol. Por lo cual se diseñó una encuesta para recolectar esta información, la cual fue uno de los elementos que de manera posterior constituyó el primer paso para establecer un diagnóstico dentro del proceso de capacitación que hasta este momento solo involucraba los subprocesos de elaboración del plan operativo y ejecución del mismo.

A partir del diagnóstico se identificó que era prioritario la integración de los procesos que lideraba la Subdirección de Talento Humano y es así como a finales del 2006 el líder del área proyectó con su equipo de trabajo como integrar cada uno de estos procesos a un modelo orientado al fortalecimiento de las competencias de los servidores. En este trabajo revistió especial importancia el proceso de capacitación, debido a que es uno de los pilares fundamentales sobre el cual se sustenta el aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias laborales, para fortalecer la efectividad de los servidores en sus puestos de trabajo.

El objetivo de este documento es describir algunos aciertos, desaciertos, cambios, generación de nuevos hábitos y ruptura de paradigmas a través de la lección aprendida lograda con la medición del impacto en el proceso de capacitación, experiencia que al ser documentada será soporte para otras entidades que se encuentren involucradas en este proceso.

Esta lección se dio dentro del proceso de capacitación el cual involucra los subprocesos de diagnóstico, plan operativo, ejecución, evaluación de satisfacción e impacto. El diagnóstico orientado a conocer el sentir de los servidores en sus necesidades e intereses de capacitación y

Forjadores de Talento

enriquecido a través de la información que arroja los procesos de selección y evaluación del desempeño. El Plan Operativo es un documento en el cual se consignan las actividades que se deben cubrir a lo largo del año, elaborado de acuerdo a la información que suministra por el diagnóstico. Luego a través de la Ejecución se lleva a la acción el Plan Operativo a través de las actividades de capacitación propuestas en el mismo. Por su parte la Evaluación de Satisfacción es un instrumento en el cual cada uno de los servidores asistentes a una actividad de capacitación evalúa niveles de satisfacción en los ítems de: organización, desarrollo del tema y resultados en torno a la utilidad de esta frente a su quehacer diario, y finalmente la medición de Impacto. Este paso fue el último en ser implementado y consiste en la valoración de los temas de capacitación y su incidencia en el fortalecimiento de las competencias comunes y comportamentales, establecidas en la normatividad y objetivos institucionales.

Lección Aprendida y Factores Críticos de Éxito

En el año 2007 el Ministerio se preparó para la visita de certificación de calidad y a partir del seguimiento realizado por el Auditor, quien fue uno de los actores principales de esta lección, enfatizó en la necesidad de ejecutar la medición de impacto en el proceso de capacitación aplicado a los servidores, al equipo de trabajo y a la organización en general. El Profesional con el apoyo del líder de Talento Humano proyectaron un instrumento inicial para realizar la medición de impacto exigida en la certificación de calidad y en la normatividad vigente. Cumpliendo con este requerimiento la Subdirección de Talento Humano aplicó por primera vez en el año 2007 el instrumento en todas las dependencias de la entidad y a cada uno de los servidores. La aplicación de este subproceso en un comienzo no tuvo buena receptividad, dado que este trabajo fue bastante largo y dispendioso e involucró un mayor esfuerzo y trabajo por parte del Profesional responsable del proceso de capacitación, del coordinador del grupo y del líder de la dependencia ; así mismo evidenció que algunas de las actividades de capacitación no estaban generando el impacto esperado por lo cual se debía replantear la formulación del Plan de Capacitación e involucrar en este la información suministrada en el proceso de selección y evaluación del desempeño, así como lo establecido en el Plan Nacional de Capacitación y a las necesidades sentidas por la administración para lograr un servidor competente y cualificado para los nuevos retos del mundo laboral del Siglo XXI.

Tal como estaba formulado el plan de capacitación, la mayor parte de las actividades no eran susceptibles de ser valoradas bajo la medición de impacto y los Auditores solicitaban que se involucrara esta medición en todas las actividades. Para los servidores quienes recibían los beneficios de capacitación, este paso fue visto como un obstáculo a sus intenciones de formación individual, dado que las propuestas ahora pasaban por un filtro y debían cumplir la intencionalidad

Forjadores de Talento

de ir guiado al fortalecimiento de sus competencias para el trabajo en aquello que lo requerían exclusivamente.

Para la Subdirección de Talento Humano esta medición era conceptual, es decir estaba dimensionada en la ficha y en el mapa del proceso, pero no se había iniciado la ejecución dado que se consideraba que no se tenían los elementos necesarios, tales como el conocimiento a profundidad con respecto a las competencias que deberían tener los servidores de acuerdo a la normatividad que se venía manejando en las entidades públicas y un plan operativo de capacitación pensado y estructurado para poder medir el impacto. Una de las barreras necesarias a romper fue el temor al cambio que solemos tener los seres humanos, dado que se pensaba que el proceso hasta el momento se realizaba de manera adecuada y que intentar algo nuevo iba a generar errores y mayores esfuerzos sin garantía de éxito. Sin embargo el auditor vio con buenos ojos el tener un modelo de administración del Talento Humano por competencias e hizo ver esto como una fortaleza para dar el primer paso. Uno de sus argumentos era que la medición del impacto permitiría conocer si el proceso de capacitación estaba orientado realmente o no a fortalecer las competencias de los servidores.

El desarrollo y aplicación partió del liderazgo y decisión del jefe de área, quien a pesar de la incertidumbre que generaba el iniciar un proyecto nuevo coordinó con éxito el desarrollo e implementación de un instrumento que cumpliera con las características necesarias para medir el impacto de la capacitación en los servidores del MEN y específicamente en las competencias requeridas por la naturaleza y exigencias de cada cargo.

Teniendo en cuenta la reflexión y los hechos anteriormente descritos se evidenció que al enfrentar un nuevo reto a nivel laboral en el cual se involucran varios actores, era necesario fortalecer la confianza en sí mismo, en el equipo de trabajo y contar con el apoyo permanente del líder para poder encaminar las acciones que llevaran a feliz término el objetivo que se deseaba alcanzar. Así mismo cuando se tomó la decisión de cumplir una exigencia determinada por la nueva normatividad, se debió enfrentar algunos obstáculos tales como el tener que romper paradigmas en cada uno de los actores que intervinieron en la situación, modificar los procesos que se acostumbraban a realizar, cometer aciertos y desaciertos en el afán de implementar los cambios y lograr un pensamiento flexible para adaptarse a estos, así mismo abandonar los miedos al fracaso y a fallar en el intento, porque al final, este esfuerzo proporcionó valiosos aprendizajes y la mejora permanente en los procesos.

El utilizar la medición de impacto permitió enfocar el proceso de capacitación a un efectivo fortalecimiento de competencias y mantener una orientación adecuada frente a los objetivos y la misión institucional.

Forjadores de Talento

3. Resultados alcanzados

En un primer momento la medición de impacto tuvo resultados negativos, al involucrar un mayor trabajo para los profesionales del área, el tener que integrar información de algunos de los procesos de la Subdirección como evaluación del desempeño y selección y no contar con el conocimiento para hacerlo. Así mismo descubrir que algunas de las actividades propuestas en el plan de capacitación no eran funcionales a los requerimientos de ejecutar la medición del impacto.

La implementación del instrumento no contó con la acogida necesaria por parte de los jefes de las diferentes dependencias quienes delegaron su diligenciamiento a los servidores, arrojando resultados no ajustados a la realidad, por lo cual fue necesario replantear el instrumento y darle un mayor direccionamiento para que fuera diligenciado por los jefes sin lugar a dudas.

Después de varios obstáculos e inconvenientes, tales como el cambiar parámetros ya establecidos, involucrar mayor trabajo por parte del equipo de Talento Humano y mayor análisis de los resultados, para poderlos integrar al desarrollo del servidor; fue posible ver las bondades de la implementación del impacto en el proceso de capacitación, tales como la optimización de los recursos relacionados con tiempo, recursos financieros y humanos; capacitaciones más ajustadas a las necesidades de los puestos de trabajo, a la misión y a los planes de mejoramiento de los servidores y al Plan Estratégico del Ministerio.

Igualmente este proceso permitió reunir argumentos en relación con los criterios para utilizar la medición de impacto en las actividades pertinentes dentro del proceso de capacitación, dado que el Auditor solicitaba utilizar la medición del impacto en todas las actividades de capacitación y a partir de la experiencia de la aplicación fue posible comprobar que solo las actividades orientadas al fortalecimiento de competencias medibles y observables en la ejecución del cargo son susceptibles de ser evaluadas bajo este parámetro.

Así mismo esta medición, con el paso del tiempo generó credibilidad en el proceso, lo cual se refleja en el presupuesto asignado a este proceso. Para el año 2005 la inversión no era superior a los \$35'000.000, para el año 2007 a través de los resultados arrojados por la medición de impacto se vio la necesidad de aumentar este presupuesto a \$120.000.000 y para el 2009, este proceso ha ganado un lugar bastante importante por lo cual se le destinó \$669.000.000.

Finalmente se comprobó que al utilizar la medición de impacto se optimizan recursos de tipo financiero, de efectividad en el tiempo y en recursos humanos al invertir acertadamente en las actividades propicias para garantizar el mejoramiento continuo y el desarrollo de los servidores a través del fortalecimiento de sus competencias.

Forjadores de Talento

Supuestos de implementación en otros contextos

Algunos aspectos que marcaron esta lección aprendida fue que el Ministerio viniera trabajando desde el 2005 para lograr la certificación, lo cual le exigía tener una revisión exhaustiva de las actividades desarrolladas por las áreas de la Entidad. El auditor en su marcada insistencia, sólido conocimiento y experiencia en la aplicación de normas y procedimientos para lograr la certificación, logro empoderar al líder y a su equipo de trabajo dándoles confianza para encaminar los cambios necesarios. El compromiso del líder y su decisión, así como el esfuerzo del equipo de trabajo por capacitarse de manera autodidacta, su dedicación al trabajo y su motivación por el logro de resultados, llevo a que el Ministerio fuera pionero para el sector público.

Esta lección aprendida tuvo algunos factores importantes como el tener que generar un Modelo de Administración del Talento Humano por Competencias como marco regulatorio de los procesos del área, facilitado por la alta dirección quien creyó en las bondades de potencializar las competencias en los servidores y enfocar toda la misión de la entidad a través de este mismo enfoque.

5. Costos y otros Recursos Financieros y no Financieros involucrados

La medición del impacto en un primer momento involucro un trabajo permanente de dos meses para obtener los resultados requeridos, implico largas jornadas de trabajo por parte del profesional del proceso, el coordinador y el líder; este tiempo fue mejorado a través de la reformulación del instrumento y de la experiencia.

En términos de recursos humanos el proceso de capacitación sigue involucrando un solo profesional quien es el responsable de administrarlo y cumplir con el plan operativo. Así mismo se optimiza la información proveniente de otros subprocesos logrando un trabajo en equipo al interior de la Subdirección y enfocando el trabajo hacia una misma dirección

6. Referencias

Con el fin de darle sustento a la documentación de la lección aprendida se utilizó algunos aspectos formulados en la Ley 909 de 2004 y su Decretos reglamentarios 1227 y 2539 del 2005 como bases fundamentales en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos. De igual forma se tomo la información de las auditorias generadas para la certificación del Ministerio que se enmarco en la integración de: MECI (Modelo Estándar de Control Interno), el SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y Gestión de Calidad NTGP 1000:2004. Finalmente se tuvo en cuenta las apreciaciones de Alicia Vargas quien estuvo al frente de este proceso del 2005 al 2007, información que se recogió a través de una entrevista.