

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC

Guía metodológica y de aplicación

Autor:	Hugo Carrión Gordón
Fecha:	Febrero, 2005
Versión:	2.0

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
GLOSARIO	4
BASE TEÓRICA.....	5
FINALIDAD DE LA DNC.....	5
ANTECEDENTES.....	5
OBJETIVOS DE LA DNC.....	6
CONSIDERACIONES PRELIMINARES	7
METODOLOGÍA	8
DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.....	8
CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PROYECTO.....	9
SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PROYECTO	9
CONSOLIDADO DE NECESIDADES GLOBALES DE CAPACITACIÓN.....	10
ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS	11
CONFERENCIA DE BÚSQUEDA.....	11
TKJ	12
CUESTIONARIO.....	13
ESCALA ESTIMATIVA DE ACTITUDES.....	14
ENTREVISTA.....	14
APLICACIÓN	17
PLANIFICACIÓN DE LA DNC.....	17
ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DEL PROYECTO	17
ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS.....	18
DISEÑO DEL PLAN PRELIMINAR.....	18
PRESENTACIÓN DEL PLAN PRELIMINAR	18
AJUSTES AL PLAN PRELIMINAR.....	19
REVISIÓN DEL PLAN AJUSTADO CON LOS DIRECTORES.....	19
DISEÑO CURRICULAR.....	19
SISTEMATIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	20
DOCUMENTOS.....	21
FORMULARIOS.....	21
REPORTE PLAN PRELIMINAR.....	21
REPORTE PLAN FINAL.....	22
DISEÑO CURRICULAR.....	22
HERRAMIENTAS	23
FORMULARIO INSTITUCIONAL.....	23
FORMULARIO PERSONAL	24
MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN POR PROYECTO	26
MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN GLOBAL	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29

Introducción

La presente guía metodológica es el producto de la sistematización de los pasos previos que se tomaron al diseñar la planificación de la capacitación a proyectos TICs financiado por el Instituto Internacional para la Comunicación y el Desarrollo. Este trabajo cobra mayor relevancia, pues el IICD, considera a la capacitación, un factor clave dentro de su estrategia de intervención.

Este trabajo lo llevó adelante Nuevared.org, quien es el socio de capacitación del IICD en el Ecuador y tiene como compromiso y misión transferir los conocimientos y destrezas en el manejo de las TICs aplicadas a proyectos de desarrollo.

Al igual que cualquier guía metodológica, este reporte no tiene ninguna obligatoriedad de aplicación. Sólo es una propuesta orientada, en especial, a los proyectos financiados por el IICD y a quienes requieran planificar estrategias de capacitación y entrenamiento coherentes.

Los formularios fueron diseñados por Roberto Roggiero, principal de Nuevared.org y en la sistematización de la guía metodológica participó Hugo Carrión colaborador de esta organización.

Glosario

Capacitación

Toda actividad formal, que se realice para dotar a un funcionario, participante de un evento de nuevos conocimientos o herramientas necesarias para mejorar sus competencias laborales.

Competencia

Habilidades, destrezas y actitudes que disponen los funcionarios para desempeñar su rol en una organización.

Evento de capacitación

Se consideran como evento de capacitación a seminarios, cursos, talleres, programas que tengan objetivos de entrenamiento, formación o educación continua.

Funcionario

Persona que trabaja en una organización, empresa, institución o proyecto que cumple un rol específico y participa en ellos a través del ejercicio de responsabilidades y cumplimiento de funciones. En este guía se entiende además como las personas que participan en un proyecto de desarrollo en el rol de promotores, facilitadores y beneficiarios.

Plan de Capacitación

Matriz que consolida los eventos de capacitación de una organización, para un período determinado de tiempo. Comúnmente se preparan planes anuales.

Rapport

El rapport se refiere a la relación armoniosa entre el entrevistado y el entrevistador. Significa desarrollar un sentido básico de confianza lo cual permite el flujo de información desde el informante a su interlocutor. Podría decirse que es un espacio que hay entre la indiferencia y la "amistad profunda de los amigos".

TKJ

Método de exploración de ideas. Se basa en el arte japonés de formular problemas. La T es de "team" o grupo o equipo y KJ de Jiro Kawakita, antropólogo japonés inventor de éste, usado primero para integrar datos de antropología y actualmente usado ampliamente en gerencia.

Base teórica

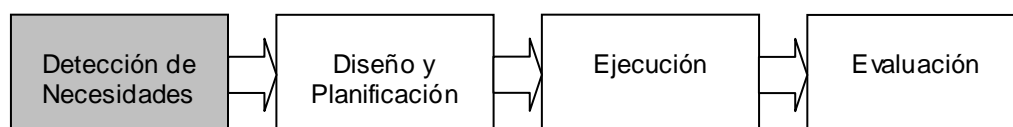
Finalidad de la DNC

El proceso de Detección de Necesidad de Capacitación – DNC, tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades y roles laborales y específicamente para este trabajo su rol en un proyecto TIC.

Antecedentes

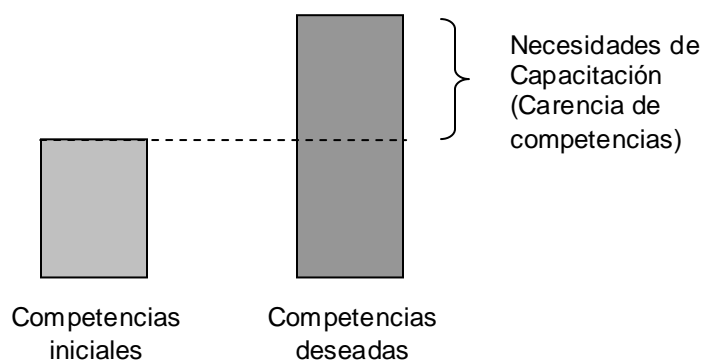
Muchos autores, directrices y tratados reconocen cuatro etapas relativas a la gestión de la capacitación:

1. Detección de Necesidades de Capacitación
2. Diseño del Plan de Capacitación
3. Ejecución de la Capacitación y
4. Evaluación de los Resultados e Impacto



La DNC es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento.

Para nuestro caso entenderemos como DNC al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades.



La primera conclusión de este concepto es que se trata de la primera etapa del proceso y, por lo mismo, la calidad de sus resultados impactan directamente en todas las otras fases de la gestión de la capacitación, en cualquier tipo de organización.

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

Objetivos de la DNC

La DNC es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos generales:

1. Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a los directores, jefes y autoridades de una organización, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva organización.
3. Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.
4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos.

La metodología de DNC, de acuerdo al nuevo enfoque participativo en materia de capacitación debe ser compartido en diferentes niveles, para que se valide el instrumento, es por ello que esta guía propone algunas estrategias de participación en el proceso.

Consideraciones preliminares

La acuciosidad con que se realice esta recolección de antecedentes contribuirá a establecer programas de capacitación que trasciendan el horizonte de la planificación –anual, por ejemplo- y, por lo mismo, permitirá ir monitoreando el cierre de las brechas a lo largo del tiempo, en una perspectiva estratégica.

El principio implícito es que la capacitación es más valiosa en la medida que se inserta en procesos de mediano plazo que, si bien podría tener un referente anual, se pueden entender y explicar en una mirada de mayor tiempo y de mayor integralidad.

Si bien, para aplicar el proceso de DNC se debe contar con perfiles de competencias, o al menos descripciones de cargos, actualizadas y completas, es razonable esperar que en muchas instituciones esta realidad no sea tal. En esos casos, se deberá trabajar a partir del conocimiento concreto que se alcanza como resultado de la experiencia en el cargo así como de la observación de los resultados que se logran con diversos niveles de conocimientos y/o habilidades. Este tipo de opiniones se suele denominar “juicio experto” y, si bien, puede provocar errores, permite al menos lograr algún tipo de aproximación respecto al capital humano que se posee y lo que falta, para desempeñar de manera integral y eficiente una determinada función laboral.

Metodología

En la siguiente sección se encuentra una propuesta de instrumentos para identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior de una organización, a partir de las cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, definirán el correspondiente Plan de Capacitación.

La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

1. Detección individual de Requerimientos de Capacitación
2. Caracterización de Necesidades de Capacitación por Proyecto
3. Síntesis de Necesidades de Capacitación por Proyecto
4. Consolidación de Necesidades Globales de Capacitación

Detección Individual de Requerimientos de Capacitación

Implica diseñar y distribuir una herramienta de relevamiento de información (formulario) a todos los funcionarios involucrados en el proyecto. Se recomienda hacerlo en el menor plazo posible, para evitar factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un proyecto específico. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, se sugiere aplicar la siguiente escala:

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.
Ninguno	No se requiere conocimientos en el tema.

El instrumento propuesto debe ser muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo, implique un adecuado análisis de cada consulta sobre la que se deba pronunciar el funcionario.

Caracterización de Necesidades de Capacitación por Proyecto

En este instrumento, se espera que el director de cada proyecto emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Esta encuesta debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral. Por la misma razón, se podría incluir una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente bajo los nuevos paradigmas de competitividad y productividad.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la dirección, en su rol de integrante de la organización debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

Síntesis de Necesidades de Capacitación por Proyecto

Ambas encuestas deben ser procesadas, considerando además la trayectoria educacional de cada funcionario. El resultado de lo anterior, se debe registrar en una herramienta que podría consistir en una matriz de síntesis de necesidades por proyecto.

Cuando se concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a las respectivas direcciones de proyectos para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar podría ser la siguiente:

Importancia de la necesidad	
Prioridad Alta	3 puntos
Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

Consolidado de Necesidades Globales de Capacitación

Con estos antecedentes, se estará en condiciones de elaborar y presentar un Consolidado de Necesidades Globales de Capacitación”, que corresponde a la última fase del proceso.

En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas. Para esto se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\Sigma(a \times b)) \times c$$

Dónde:

- a = Funcionario con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.
- b = Importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)
- c = Número de áreas en que se detectó una misma brecha, en un mismo nivel de profundidad.

En términos más detallados, la determinación del resultado implica seguir el siguiente proceso:

1. Se multiplica cada caso individual por el correspondiente puntaje de importancia asignada a dicha necesidad por parte del director correspondiente.
2. Se suma el resultado de cada una de las multiplicaciones del paso anterior. Se debe entender como una necesidad diferente a una competencia “n” clasificada en su nivel avanzado, respecto de la misma competencia “n”, en su nivel medio o básico.
3. Ese resultado se multiplica por el número de áreas en que se detectó determinada brecha (en el mismo nivel de profundidad). Este factor permite fortalecer el impacto de una acción de capacitación en un contexto organizacional que trasciende las fronteras de un área específica de trabajo, con lo cual el impacto logrado podría tener una incidencia mayor.

Dependiendo de la dinámica la presentación de la consolidación se puede realizar en dos modalidades diferentes:

- Presentar la síntesis de brechas detectadas para que un comité o un coordinador general determinen las que deberán ser atendidas mediante capacitación y, a partir de esa decisión, estructurar cursos específicos que configuren el Plan de Capacitación.
- Elaborar directamente una propuesta de Plan de Capacitación, con la consecuente articulación de las brechas en actividades de capacitación, de modo que el listado de brechas sea un insumo anexo que avala el Plan construido. En este escenario, el comité o el coordinador general se debe pronunciar directamente respecto del Plan de Capacitación que se someta a su consideración. Implica, por lo tanto, que ya se cuenta con información preliminar acerca de los costos involucrados.

El paso final de la DNC es iniciar la ejecución del Plan.

Estrategias Participativas

A continuación se describen cinco estrategias participativas que podrían ser utilizadas dentro del proceso de la DNC, para facilitar el relevamiento de información, la revisión de las necesidades o la identificación de problemas o carencias de capacitación. Está por demás señalar que estas estrategias no son las únicas, pero son las más usuales dentro del contexto que nos ocupa.

Conferencia de búsqueda

Objetivo

Alcanzar una dimensión más concreta del problema o caso a analizar y generar opciones novedosas que permitan entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad o conocimiento parcial, no han podido llegar a un acuerdo.

Características

- Lugar: Se desarrolla en un lugar sin distractores y aislado.
- Tiempo sugerido: De tres a cinco días.
- Los participantes no necesitan ser expertos en la materia, más bien requiere que sean participantes de la situación a analizar.

Síntesis del procedimiento

- Los participantes comparten sus puntos de vista sobre los principales problemas y tendencias derivadas del pasado y que consideran seguirán influyendo sobre un futuro predeterminado. Se sugiere tomar como referencia de 1 a 5 años, dependiendo de las tendencias de cambio que se presentan en el entorno.
- Identificar nuevos problemas y tendencias que puedan surgir durante este período.
- Enfocar el problema específico, los participantes deben elaborar una imagen o una descripción que represente la situación actual.
- Elaborar un cuadro del futuro deseable.
- Retomar al presente y plantear las limitaciones para el logro del futuro delineado o situación ideal.
- Formular objetivos o situaciones concretas que servirán de plataforma alcanzar la situación ideal.
- Considerar las estrategias de acción que pueden apoyar el logro del futuro delineado y aquellas que pueden amortiguar o eliminar las situaciones limitantes.

- Determinar las políticas posibles a considerar para asegurar el logro de los objetivos.
- Asumir compromisos de colaboración en las diversas fases o etapas a desarrollar.

Aplicaciones

- Análisis del futuro probable, deseable y posible.
- Identificación de las variables que inciden en pro o contra de una situación ideal
- Planteamiento de estrategias, programas y políticas a corto, mediano y largo plazos.

Limitaciones

- Requiere de una preparación cuidadosa y una planeación conjunta entre el personal o participantes y los organizadores del proceso.
- Un grupo muy heterogéneo puede inhibirse o manipular la participación la participación de los menos expertos. Para ello, debe cuidarse el trabajo con equipos equilibrados, en los que las diversas tendencias sean proporcionales.
- Inversión económica para sufragar costos de alquiler del área, alimentos, estancia, etc.

TKJ

Objetivo

Obtener una aproximación científica y sistemática de información que oriente la solución de problemas.

Síntesis del procedimiento

- Definir en forma breve el problema a investigar o analizar.
- Cada participante escribe en tarjetas, papeletas u hojas de papel (fichas) los factores o variables que están provocando o promoviendo el problema. Una ficha por situación.
- Se muestran las fichas de cada participante y se agrupan o integran – a la vista de los demás- por la relación estrecha que guardan entre sí.
- Buscar y expresar con flechas o líneas las relaciones existentes entre los grupos de fichas. Explicar resultados en forma escrita o verbal.
- Identificar los grupos de mayor incidencia de situaciones problemáticas y aquellos que deben ser atendidos con prioridad.
- Con los resultados de ésta experiencia se puede usar la misma técnica u otra, como la Conferencia de Búsqueda, para aportar posibles formas de atender el o los problemas identificados.

Aplicaciones

- Análisis de la realidad.
- Determinación inicial de estrategias de trabajo.
- Formulación de objetivos generales y particulares, así como los planes y acciones a seguir para su logro.

Limitaciones

El conductor debe estar ubicado o ser uno más de los conocedores de la situación a analizar y comportarse con imparcialidad al seleccionar la información que emane de las participaciones.

Ventajas

- Permite la ubicación concreta y concisa de la problemática.
- La elaboración de la hipótesis del problema es generada por quienes viven la situación a analizar, desde varios puntos de vista y reales.
- Conjuga la experiencia de los participantes y su reflexión como parte del proceso que se vive.

Cuestionario

Objetivo

Obtener información, en términos de opinión, sobre un asunto o tema determinado, con datos que permitan identificar las medidas de tendencia central: media (promedio), mediana y moda y la relación matemática de sus variables.

Síntesis del procedimiento

- Se delinear los indicadores o las variables que componen el objeto de estudio o problema.
- Para cada indicador de construyen preguntas cuyas posibles respuestas nos acerquen a la realidad del objeto de estudio.
- Elegir los reactivos más adecuados y comprensibles
- Con el conjunto de preguntas o reactivos se construye el instrumento o cuestionario.
- Aplicar el cuestionario a un grupo piloto, para depurar posibles fallas de redacción o contenido. Cuidar la consistencia interna, validez y confiabilidad.
- Aplicar a los participantes del estudio.
- Las respuestas que se obtiene de su aplicación se registran en hojas de cálculo para obtener las medidas de tendencia central.
- Con los datos estadísticos se formulan afirmaciones acerca de la opinión de la mayoría de los encuestados.

Aplicaciones

- Cuando el tamaño de la muestra impide un contacto personal como el que se da en una entrevista.
- Cuando se requiere una gran cantidad de información sobre opiniones diversas.
- Cuando se cuenta con la herramienta para el procesamiento de los datos.

Limitaciones

Tiempo para la elaboración de los reactivos y su piloteo. Requiere el apoyo de un conocedor de la aplicación de pruebas estadísticas y la interpretación de los resultados.

Ventajas

- Puede aplicarse de manera colectiva, la información cualitativa se convierte en cuantitativa, se involucra a los participantes del caso y se les toma opinión.
- Crear un ambiente de confianza a fin de que la gente responda sin inhibiciones pues se mantiene el anonimato. Las respuestas pueden reflejar de mejor forma lo que, en otros casos, los participantes opinan.

Escala estimativa de actitudes

Objetivo

Medir las actitudes de la población involucrada en la situación problema o caso y las tendencias de opinión que ésta tiene. Determinar la dirección e intensidad de la actitud.

Síntesis del procedimiento

- Similar a la elaboración de cuestionario, pero en este caso cada enunciado se expresa afirmando o negando situaciones favorables o desfavorables de las variables que se identificaron.
- Para cada reactivo se da la oportunidad de respuesta según su grado de acuerdo o desacuerdo Usualmente se permite responder entre cinco opciones que van desde el Total acuerdo, hasta el Total desacuerdo.
- Es necesario explicar claramente las instrucciones a los interrogados y asegurarse que han comprendido lo que deben hacer.
- Los datos se computan y se obtienen las tendencias matemáticas de las actitudes.

Aplicaciones

Para medir actitudes sobre planteamientos posibles o reales

Limitaciones

Requiere inversión de tiempo, aunque un poco menos que el cuestionario. Las actitudes no siempre representan compromisos

Ventajas

- Por su fácil elaboración no se requiere entrenamiento complejo a los diseñadores del instrumento. Puede aplicarse de manera colectiva.
- Crear un ambiente de confianza a fin de que la gente responda sin inhibiciones pues se mantiene el anonimato.

Entrevista

Cuando hablamos de identificar necesidades para la capacitación es indispensable poder contar con la mayor información posible que nos permita delimitar de una manera más congruente los cursos y programas a ofrecer. No olvidemos que en la medida en que tengamos más claridad de lo que necesitan los participantes, mayor será éxito en la implementación del Plan de Capacitación.

Es en este contexto que cobra especial atención la entrevista como una herramienta que precisamente permite optimizar el trabajo a desarrollar en el ámbito de la identificación de necesidades. Para este fin, se requiere contar con bases metodológicas para llevar a cabo una entrevista amena, atinada y que deje en el entrevistado la sensación de haber recibido a un entrevistador sensible que le orientó para analizar e identificar sus necesidades de capacitación o actualización profesional, en un marco de respeto en cuanto a sus puntos de vista y conocimientos previos. La entrevista suele ser muy socorrida en los métodos “informales” para la identificación de necesidades.

En una entrevista, -incluso en alguna que dure sólo unos cuantos minutos- se deben considerar una serie de aspectos para fortalecer el cumplimiento de los objetivos y metas del personal responsable de llevar a cabo la identificación de necesidades.

A continuación, se presentan cinco elementos a considerar – desde el trabajo previo hasta el cierre de la entrevista misma- para la realización de una entrevista en el marco de la identificación de necesidades de capacitación, considerando que las fases de esta técnica son: El rapport, el desarrollo, la cima y el cierre.

Trabajo previo a la entrevista

Los aspectos que el entrevistador debe considerar antes de iniciar el trabajo de la entrevista, toda vez que reflejan la importancia –y compromiso- con el proceso de identificación de necesidades son:

- La cultura y el compromiso de trabajo dentro de la organización
- La imagen personal
- La imagen institucional
- La comunicación organizacional (intra e interpersonal entre los miembros de la organización)

Premisas para el entrevistador

Los entrevistadores deberán formular una lista de puntos básicos que habrán de considerar –y acotar- para iniciar el trabajo de entrevista, a saber:

- El objetivo de la entrevista
- Centrar la atención en su entrevistado
- Considerar los apoyos vs. las limitaciones en antesala
- La idea principal
- El producto final
- La amistad

Recomendaciones para el rapport

Para establecer un rapport durante la entrevista, es importante que el entrevistador refleje las actitudes de:

- Empatía (saber ponerse en “el lugar del otro y que el otro se ponga en mi lugar”)
- Confort emocional (confianza)
- Identidad del entrevistado
- La transferencia

En el caso de la transferencia, cabe mencionar que al principio de una relación interpersonal, los tres primeros minutos suelen ser los más representativos para causar una impresión de quienes somos. En el contexto de la entrevista, se procura en los primeros momentos guardar una distancia (esfera emocional) que salvaguarde la integración de ambas partes. Segundos después —y a través de un buen rapport— se deben lograr acercamientos que permitan un encuentro, entre entrevistador y entrevistado, como dos personas con mutuos intereses y características similares.

Habiendo establecido una adecuada empatía y confianza, el entrevistado suele transmitir mensajes al entrevistador transfiriendo sus inquietudes o requerimientos, sean estos encubiertos o abiertos. Durante el proceso de la entrevista, se desarrolla un trabajo interactivo de “toma y daca” de información donde el entrevistador debe guiar la orientación hacia el logro del objetivo. Antes de terminar la entrevista, es recomendable reubicar los roles individuales iniciales para evitar una codependencia.

Puntos importantes para facilitar la cima

Es de suma importancia comprender la relevancia de la fase de cima y los elementos para orientarla hacia los intereses del estudio de identificación de necesidades de capacitación. Lo anterior implica considerar:

- La autoestima de la persona
- La necesidad de logro
- La retroalimentación y comunicación bilateral
- El reforzamiento diferencial y,
- El cierre

El momento crucial de la entrevista, la cima, requiere haber realizado una fase de desarrollo inicial eficaz, lo cual implica la detección de las necesidades del entrevistado, —principalmente las de logro, que incluyen a las profesionales—. En suma, en la fase de cima se debe reflejar el logro del objetivo buscado.

Importancia del cierre

Para lograr un efectivo cierre de entrevista, los entrevistadores deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

- El cierre global (al concluir la entrevista)
- El cierre parcial (dejando un espacio para retomar más adelante una comunicación)
- La evaluación
- El seguimiento (continuidad en los objetivos)

El cierre no es sólo una despedida cordial, es el resumen de una interacción cordial, efectiva y objetiva entre el entrevistador y el entrevistado. Debe procurarse un cierre parcial para evidenciar una continuidad futura. Como parte del trabajo integral, se debe realizar una evaluación inmediatamente. En esta se realiza el listado de errores y aciertos generales y los específicos con el entrevistado. Las notas obtenidas permitirán entonces hacer un seguimiento objetivo por parte del entrevistador o por quien le sustituya o supervise. El compromiso es seguir ofreciendo alternativas al entrevistado para generar una “cultura” para la identificación de necesidades de capacitación

Aplicación

En esta sección se describen los pasos que deben darse al aplicar la metodología de la DNC, se incluye la lista de involucrados, el objetivo de la actividad y algunas recomendaciones.

Planificación de la DNC



Participantes	Coordinador General o equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Diseñar las herramientas y formularios que serán utilizados en el proceso de DNC. Definir las técnicas participativas que serán utilizadas
Recomendaciones	Desarrollar formularios muy breves y fáciles de llenar, utilizando en lo posible respuestas cerradas.

Entrevista con los directores del proyecto



Participantes	Coordinador General y Director de cada proyecto
Objetivo de la actividad	Conocer de primera mano los objetivos de cada uno de los proyectos. Conocer el perfil general de cada uno de los involucrados en el proyecto.
Recomendaciones	Emplear técnicas probadas para llevar a cabo una entrevista exitosa. Confirmar con anticipación la cita

Entrevista con funcionarios



Participantes	Coordinador General y participantes en los proyectos
Objetivo de la actividad	Obtener información de la fuente directa, del perfil de los participantes. Conocer de los involucrados las competencias iniciales. Definir de manera preliminar las expectativas de las competencias deseadas.
Recomendaciones	Conocer con anterioridad el nombre, cargo y responsabilidades de los participantes

Diseño del Plan Preliminar



Participantes	Equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Realizar la síntesis de las necesidades de capacitación de cada proyecto. Consolidar y agrupar requerimientos Priorizar las competencias demandadas
Recomendaciones	No tomar en cuenta por el momento, aspectos presupuestarios

Presentación del Plan Preliminar



Participantes	Coordinador General y director de cada proyecto
Objetivo de la actividad	Revisar la primera versión de la consolidación de necesidades Hacer cambios para incluir nuevas prioridades o excluir si fuera necesario Pulir listado de participantes
Recomendaciones	Tomar como hilo conductor de la revisión, el objetivo del proyecto

Ajustes al Plan Preliminar



Participantes	Equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Definir contenido mínimo de posibles cursos que satisfagan las necesidades identificadas Proponer la calendarización de cursos Determinar costos de cursos
Recomendaciones	Tomar en cuenta aspectos logísticos y presupuestarios

Revisión del Plan Ajustado con los directores



Participantes	Coordinador General o equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Ajustar aspectos operativos Determinar calendario de ejecución Definir número final de participantes Realizar cambios menores
Recomendaciones	Tomar en cuenta aspectos de optimización por grupos de participantes

Diseño Curricular



Participantes	Equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Disponer de los contenidos detallados de cada curso Identificar la metodologías pedagógica a ser empleada Definir los recursos necesarios
Recomendaciones	Involucrar expertos en cada área temática

Sistematización de la metodología



Participantes	Equipo coordinador
Objetivo de la actividad	Disponer de un documento que resuma la forma en que se desarrollo el proceso Identificar aspectos positivos y otros que deban ser mejorados de las prácticas utilizadas
Recomendaciones	Considerar la metodología como una propuesta que deberá ser mejorada y completada

Documentos

Los documentos producidos a lo largo de la DNC, son los siguientes:

Formularios

**Dirigido a**

Directores de proyecto, y
Participantes de los cursos

Objetivo

Conocer los objetivos de cada proyecto
Definir las competencias necesarias para
cumplir con los objetivos
Conocer al equipo de trabajo
Facilitar el relevamiento de información
primaria

Autor-Responsable

Coordinador General

Reporte Plan Preliminar

**Dirigido a**

Directores de proyecto

Objetivo

Sintetizar en forma preliminar las necesidades
de capacitación de cada proyecto
Mostrar las prioridades de capacitación
tentativas
Presentar datos básicos como: número de
participantes, cursos y presupuesto tentativo.

Autor-Responsable

Equipo Coordinador

Reporte Plan Final



Dirigido a	Directores de proyecto Director General
Objetivo	Consolidar la versión final del plan, incluyendo ajustes y observaciones realizadas al plan preliminar Mostrar aspectos logísticos, como fechas y presupuestos ajustados
Autor-Responsable	Equipo Coordinador

Diseño Curricular



Dirigido a	Directores de proyecto Participantes de los cursos
Objetivo	Proporcionar de una guía detallada sobre objetivos de cada curso, metodología, recursos y contenido detallado. Disponer de una herramienta clave en el monitoreo de la ejecución del plan de capacitación.
Autor-Responsable	Equipo Coordinador

Herramientas

Se desarrollaron dos formularios, para el relevamiento de información institucional y personal y dos matrices para la consolidación de datos.

Formulario institucional

Formulario 1: Datos básicos sobre la organización y el proyecto TIC

1. Datos generales:

Nombre de la organización:	
Dirección:	
Teléfono(s):	
Correo electrónico:	
Nombre del Proyecto:	

2. Integrantes directos e indirectos del proyecto:

#	Nombre	Cargo o rol en el proyecto
1		
2		
3		
...		
...		
10		

3. Escriba una breve descripción de los principales objetivos de su organización:

--

4. Escriba un resumen acerca de los objetivos del proyecto:

--

5. Enumere las actividades TIC contempladas en el proyecto:

--

6. ¿Cuales cree que son los temas o materias relacionadas con TIC que su equipo necesita manejar para el cumplimiento de las metas del proyecto?:

--

Formulario Personal

Formulario 2: Cuestionario de Información y Necesidades de los integrantes del proyecto TIC
El objetivo de este cuestionario identificar las habilidades, conocimientos y necesidades de los integrantes de los proyectos TIC con la finalidad de diseñar y planificar el programa de capacitación.

1. Información general:

1.1 Nombre de la organización:			
1.2 Título del Proyecto:			
1.3 Nombre:			
1.4 Cargo en el Proyecto:			
1.5 Formación / Ocupación:			
1.6 Lugar de trabajo:			
1.7 Correo electrónico:			
1.8 Teléfono:		1.9 Fecha:	

2. Información sobre uso de TIC:

2.1 Por favor indique cuales son las principales responsabilidades a su cargo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto:

--

2.2 ¿Cuales son sus actividades o tareas específicas relacionados a las TIC en el proyecto?

--

2.3 ¿Desde hace cuantos años

2.4 ¿Qué sistema operativo utiliza (indique la versión)?	PC-Windows:	Mac:	PC-Linux:
2.5 ¿Qué características tiene o tendrá su computadora?	Procesador: Duro:	Mem Ram:	Disco

3. Conocimiento de Tecnologías de la Información y la Comunicación:

#	Temas de TIC	Conocimientos actuales
		Indique en que nivel cree que se encuentran sus conocimientos actuales:
1	Mantenimiento preventivo de hardware y software	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
2	Manejo de Procesador de Textos	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
3	Manejo de Hoja de Cálculo	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
4	Manejo de Presentaciones	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
5	Manejo de Bases de Datos	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
6	Manejo de Administrador de Proyectos	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
7	Manejo de correo electrónico	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
8	Navegación y búsquedas en la Web	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
9	Elaboración de boletines electrónicos	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
10	Listas de distribución de correo electrónico	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
11	Manejo de Mensajería Instantánea y Chat	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
12	Desarrollo de contenidos en línea (para la Web y el correo electrónico)	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
13	Manejo de Sistema de Administración de Contenidos (CMS)	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
14	Manejo de sistema de colaboración de grupos en línea (Groupware)	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
15	Elaboración de guiones Multimedia (Radio, Video, Presentaciones, Web)	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
16	Capacitación para Capacitadores en TIC y metodologías participativas	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
17	Producción de CDs Multimedia	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
18	Manejo y sistematización de información digital (organización, formatos de archivos)	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
19	Manejo de cámara digital	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
20	Manejo de cámara de video	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
21	Manejo de grabadora digital	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
22	Edición multimedia digital (imagen, audio, video).	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
23	Mercadeo electrónico	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
24	Linux para usuario final	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
25	Linux para administrador de sistemas	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
26	Otro:	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado

Matriz de Consolidación por Proyecto

Organización:	
Proyecto:	

Observaciones:

1.	
2.	
3.	

Ref.(*)	Talleres	Personas	Horas	Costo Hora	Costo Total
	Sub-total (a)				

Viáticos

Pers.	Orígen	Horas Talleres	# Talleres	Viáticos	Costo
(****)	Sub-total (b)				

(****)	Costo total capacitación (a + b)
--------	---

Matriz de Consolidación Global

[illegible][illegible]

Conclusiones y Recomendaciones

1. La Detección de Necesidades de Capacitación involucra una serie de etapas y desarrolla herramientas que buscan determinar objetivamente las demandas reales de mejoramiento de competencias laborales.
2. La DNC debe ser implementada utilizando herramientas participativas que tenga validez su aplicación
3. Para que el resultado de la DNC tenga mayor efectividad, debe insistir que los proyectos definan lo antes posible al equipo de personas involucradas. El hecho de variar continuamente quita consistencia a la herramienta.
4. El ajuste de la versión final del Plan de Capacitación deberá tomar en cuenta sobre todo limitaciones de tipo presupuestario, lo que marcará el alcance de éste.
5. Debe considerarse que el Plan de Capacitación en su versión final, aún estará sujeto a cambios dependiendo de la dinámica propia de cada organización y proyecto.
6. Hay que tomar en cuenta que en general las organizaciones que llevan adelante proyectos de desarrollo tienen prioridades diferentes y que el cambio de participantes, fechas y otros datos logísticos deberán ajustarse continuamente.
7. Por todo esto, debe considerar a la DNC como un ejercicio que facilitará el diseño de un plan que necesariamente tendrá que ser muy flexible en su aplicación.

Bibliografía

1. ANUIES (1996). Proyecto Nacional 7.2, documento interno. 1988; citado por Cárdenas Lara. H. en "Educación Continua en el Mundo". México: Asociación Mexicana de Educación Continua A. C.
2. ANUIES (1999). Manual Práctico de Instrumentos para la Gestión de Centros de Educación Continua. México.
3. Díaz-Barriga, Frida y cols. (1995). Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior. México: Trillas.
4. González Cornejo A. (2001). Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México: Editorial Pac S. A. de C. V.
5. Goodstein L. D., Nolan T. M. y Pfeiffer J. W. (1998.) Planeación Estratégica Aplicada, Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
6. Knapper Ch. K. y Cropley A. J. (1985) Lifelong Learning and Higher Education. Londres: editorial Kogan Page.
7. Martínez Álvarez M. T; Nateras Soto E; Fernández Sánchez N. y cols. (1999). Lineamientos para la Calidad en la Educación Continua. Edición de la Asociación Mexicana de Educación Continua A. C. y la Universidad de Guadalajara.
8. Miklos T. y Tello M. (1999). Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.
9. UNESCO (1997). Hamburg Declaration on Adult Learning, París. <http://unesdoc.unesco.org>