

**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT**  
**Programa Conjunto “*Juventud, Empleo y Migración, Reducción  
de Inequidades en Ecuador*”**

**ECU/09/50M/UND/**

**DOCUMENTO DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
SECAP**

**Informe Final**

**Contrato de Colaboración Externa**

**Consultor: Fabián Carvajal Santamaría**

**Quito, 2009**

## INDICE

1.-	Antecedentes	4
2.-	Marco Conceptual	5
3.-	Objetivos	7
4.-	Metodología	8
5.-	Articulación con el documento de la FAFE	10
6.-	El SECAP en el Sistema Nacional de Formación Profesional	14
7.-	Análisis de la estructura y resultados de gestión del SECAP	16
	7.1.- A nivel nacional	16
	7.2.- A nivel de los territorios de Intervención del Programa JEM	21
	7.2.1 SECAP Cuenca	21
	7.2.2 SECAP Loja	25
	7.2.3 SECAP Machala	29
8.-	Niveles de calidad de la gestión en las sedes del SECAP en los territorios de intervención del Programa JEM	34
	8.1 SECAP Cuenca	35
	8.2 SECAP Loja	37
	8.3 SECAP Machala	40
9.-	Identificación de oportunidades de mejoramiento	43
	9.1 Nivel Central	43
	9.2 Sedes del SECAP en los territorios de Intervención del Programa JEM	49
10.-	Propuesta de estrategias de fortalecimiento del SECAP	50
	10.1 Proceso de fortalecimiento	50
	10.2 Aspectos a considerar en el plan de Fortalecimiento	51
	10.3 Planificación, ejecución y control del proceso	53
11.-	Anexos	55

11.1 Anexo No 1: Salidas ocupacionales para el programa de capacitación a grupos de atención prioritaria	55
11.2 Anexo No 2: Formularios y guiones de entrevista a informantes calificados	66
11.3 Anexo No 3: Guía para el llenado del apartado Niveles de Gestión de la Sede	78

## 1.- ANTECEDENTES

El presente informe es el resultado del producto 3: “Documento de Estrategias para el Fortalecimiento del SECAP” establecido en el Contrato de Colaboración Externa entre el Consultor y la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, con la supervisión de la Oficina de Proyectos de la OIT en el Ecuador, en el marco del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración para Reducir la Inequidad en Ecuador” (JEM).

El Programa JEM, es un esfuerzo conjunto de 5 agencias del Sistema de Naciones Unidas (UNICEF, OIM, OIT, UNFPA, y PNUD) y varias entidades del Estado Ecuatoriano (Secretaría Nacional del Migrante, SENAMI; Ministerio Coordinador de Desarrollo Social; Ministerio de Relaciones Laborales; y, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, SENPLADES), como contrapartes del Programa y tiene el propósito de mejorar las oportunidades económicas y sociales, el acceso, uso y control de los recursos, los servicios de atención social para los y las jóvenes en el país, en el marco del fomento del ejercicio de los derechos, como de las oportunidades y capacidades de las personas involucradas potencialmente en el hecho migratorio, respaldados por una política pública que favorezca el empleo decente.

El Programa es financiado por el Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y tiene una duración de 4 años (2009-2012).

La ejecución del Programa JEM se organiza a partir de tres efectos:

- o Efecto 1: Apoyo a programas de empleo digno y emprendimientos económicos juveniles;
- o Efecto 2: Políticas e institucionalidad para empleo juvenil, inclusión socioeconómica y migración; y,
- o Efecto 3: Ejercicio de derechos, ciudadanía y juventud.

La consultoría se desarrolla como parte del efecto 1, actividad 1.2.2.1 del POA de la ventana JEM: “Crear y fortalecer las capacidades de los oferentes públicos y privados de servicios de capacitación y asistencia técnica para garantizar adecuados estándares de calidad”.

## 2.- MARCO CONCEPTUAL

El mejoramiento de las instituciones, entre ellas las de formación y capacitación, parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. Esto permite identificar los procesos afianzados en la institución que han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.

La herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la evaluación institucional, porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. La evaluación además contribuye al aprendizaje organizacional y refuerza la rendición de cuentas y la transparencia.

Para que el proceso de evaluación sea fructífero y sus resultados sean útiles para la institución y en la toma de decisiones futuras es necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

**Veracidad:** la honestidad, coherencia y responsabilidad en el manejo de la información son actitudes fundamentales para garantizar la calidad de la evaluación.

**Participación:** la evaluación busca promover la participación activa de la comunidad institucional en el conocimiento del estado de desarrollo institucional.

**Corresponsabilidad:** se requiere que los participantes en el proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

El proceso de evaluación institucional debe considerar los siguientes elementos:

- a) Una reflexión sobre la institución de capacitación en donde se señalan sus retos frente al proceso de desarrollo nacional, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad.
- b) Información para la evaluación que permite identificar la situación básica de la institución: documentación, testimonios, observaciones e indicadores de gestión.
- c) Instrumento de evaluación de la gestión en los niveles directivo, académico, administrativo - financiero y de relacionamiento con la comunidad.

- d) Escala de desarrollo institucional: Es una gradación con cuatro descriptores incluyentes, es decir, que recogen la categoría previa y que permiten ubicar el estado de un determinado proceso.

Los niveles de esta escala son:

- 1 Existencia: El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso.
  - 2 Pertinencia: El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PND y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto).
  - 3 Apropiación: El estado de la institución se caracteriza por la implementación de mejoras, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.
  - 4 Mejoramiento continuo: La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.
- e) Un análisis de resultados en donde se consignan las conclusiones en relación con el estado de las evidencias, los indicadores, el perfil general de la institución y una síntesis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

### **3.- OBJETIVOS**

El objetivo general de este trabajo es el de contribuir al mejoramiento institucional del SECAP en especial de su capacidad técnica y operativa en materia de formación y capacitación, como factor de generación de capacidades, conocimiento, habilidades y destrezas para el empleo y el emprendimiento económico de la población joven en los territorios objeto de intervención.

Con la orientación dada por este objetivo general se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a. Caracterizar el sistema nacional de formación profesional y del rol de los oferentes de capacitación, especialmente del SECAP en el sistema;
- b. Identificar los resultados de la gestión así como los proyectos de fortalecimiento del SECAP a nivel de la planta central y en los centros del SECAP localizados en las provincias de Azuay, El Oro y Loja ;
- c. Determinar los niveles de calidad de las principales áreas de gestión del SECAP en los centros del SECAP localizados en las provincias de Azuay, El Oro y Loja y;
- d. Definir propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la estructura institucional del SECAP para la ejecución de actividades de formación y capacitación de jóvenes a realizarse en el marco del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración.

## 4.- METODOLOGIA

El estudio es de tipo descriptivo - propositivo apoyado en datos cuantitativos y cualitativos de fuentes de información primarias y secundarias.

La descripción cualitativa se realiza en el análisis de los aspectos del documento de la FAFE que constituyen el punto de partida para la elaboración de la propuesta, en el análisis del sistema nacional de formación y de los aspectos cualitativos de la situación de la gestión del servicio en el nivel central, de la evaluación de la calidad del servicio en los centros del SECAP de los territorios de intervención del proyecto.

La descripción cuantitativa se realiza con base en los indicadores de gestión del SECAP en el nivel central y en los centros provinciales de los territorios de intervención del proyecto

El aspecto propositivo se elabora a partir de la detección de necesidades actuales y futuras del SECAP para el mejoramiento de la capacidad técnica y operativa en materia de formación y capacitación para jóvenes

Las fases de la investigación determinadas para este estudio son:

Recopilación de información de fuentes secundarias

A fin de disponer de información sobre el Sistema Nacional de Formación Profesional en el Ministerio Coordinador del Desarrollo Social y de los avances registrados en materia de evaluación institucional del SECAP y de sus proyectos de fortalecimiento a nivel de la planta central., en el SECAP.

Recopilación de información sobre la gestión del SECAP:

Se obtuvo información sobre la capacidad y resultados de la gestión institucional del SECAP - Central Quito y Sedes del SECAP en las provincias de Azuay, Loja y El Oro, para lo cual se diseñaron formularios de recopilación de información y modelos de entrevista y para informantes calificados.

Entrevistas a informantes calificados:

Con el fin de recabar la opinión de las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento, así como disponer de criterios sobre los niveles de gestión de las diferentes áreas de las Sedes regionales del SECAP, se realizaron entrevistas a los directivos de esta entidad tanto de la Central Quito y Sedes del SECAP en las provincias de Azuay, Loja y El Oro.

Las entrevistas se realizaron a los siguientes funcionarios:.

SECAP Quito:

Director Ejecutivo

Director Jurídico

Director de Planificación

Director Financiero

Sedes del SECAP en las provincias de Azuay, Loja y El Oro:

Coordinador de la Sede

Director Financiero

Director Académico

El instrumento de evaluación utilizado para evaluar la calidad del servicio de las sedes del SECAP en Azuay, Loja y Machala (Anexo) está estructurado de la siguiente manera:

<b>Area</b>	<b>Procesos</b>
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>	<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>
	<b>Seguimiento y Evaluación</b>
	<b>Mecanismos de Comunicación</b>
	<b>Clima Institucional</b>
	<b>Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>
<b>Área 2: Gestión Académica</b>	<b>Gobierno Académico</b>
	<b>Talento Humano para la Capacitación</b>
	<b>Orientación Profesional</b>
	<b>Diseño Curricular</b>
	<b>Prácticas Pedagógicas</b>
	<b>Seguimiento Académico</b>
<b>Área 3: Gestión Administrativa</b>	<b>Apoyo Financiero y Contable</b>
	<b>Apoyo a la Gestión Académica</b>
	<b>Administración de Recursos Físicos</b>
	<b>Administración de la Planta Física</b>
	<b>Administración de Servicios Complementarios</b>
	<b>Talento Humano Administrativo</b>
<b>Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro</b>	<b>Participación y Convivencia</b>
	<b>Prevención de Riesgos</b>
	<b>Permanencia e Inclusión</b>

## 5.- ARTICULACION CON EL DOCUMENTO DE LA FAFE.

En el estudio “Misión técnica para la implementación de propuestas formativas para la población activa en Ecuador”, elaborado por la Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo se destacan los siguientes aspectos que se articulan y que han servido de base para este trabajo.

### - Recursos de empleo y Formación:

Se destaca que en el país existe una multitud de agentes que realizan acciones en el ámbito del empleo y la formación.

En el ámbito de la formación las instituciones más importantes han sido el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, este último a través del financiamiento para estas actividades.

El SECAP ha estructurado una oferta de formación y capacitación a varios grupos objetivos siendo los principales los siguientes:

- Formación y capacitación del trabajador en relación de dependencia
- Formación de técnicos y tecnólogos
- Formación de Facilitadores del SECAP y otras instituciones.
- Capacitación a los sectores vulnerables
- Formación y capacitación del Talento Humano del SECAP

Los modos y modalidades de Formación y capacitación son:

<b>MODOS</b>	<b>MODALIDADES</b>
FORMACIÓN	Formación de Jóvenes
	Formación de Técnicos
	Formación de Adultos
	Formación de Formadores
CAPACITACIÓN	Complementación
	Actualización
	Reconversión
	Habilitación
PERFECCIONAMIENTO	Tecnólogos

Fuente: Informe Final FAFE

Los sectores económicos que son atendidos por el SECAP son:

- Agrícola: Agricultura y Pecuaria.
- Industrial: Metalmecánica, Automecánica, Electricidad y Electrónica, Confecciones Industriales de Prendas de Vestir, Artes Gráficas, Construcciones Civiles, Madera y Muebles, Cuero y Calzado, Agroindustrias, Textiles y Artesanías.
- Comercios y Servicios: Administración, Comercialización, Finanzas, Servicios (Hoteleros, Salud y Nutrición, Belleza y Cosmetología, Turismo y otros), Informática e Idiomas.

Los tipos de Titulación y Certificación que otorga el SECAP al finalizar las diferentes acciones de Formación Profesional son:

- Título de Formación Profesional (T.F.P): Es el documento que se otorga al finalizar la Formación Profesional en los procesos de entre 1200 a 3000 horas.
- Título de Formación Profesional con reconocimiento como Bachiller Técnico (T.F.P.- B.T.): Es el que se otorga a los y las alumnas al finalizar la Formación Profesional con reconocimiento como Bachiller Técnico en la respectiva especialidad, teniendo como requisito el haber aprobado el décimo año de Educación Básica (Ciclo Básico).
- Certificado de Aprobación (C.A.): Es el documento que se otorga al término de una Unidad Modular o Curso, dentro del Modo de Formación "Capacitación".
- Certificado de Participación (C.P.): Es el documento que obtienen aquellas personas que asisten a Seminarios, Seminario-Taller y Pasantías y que no requieren la consignación de una calificación.

En cuanto a su presencia en el territorio, el SECAP cuenta con 6 centros grandes en 4 ciudades (Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato) 12 centros múltiples (en: Tulcán Ibarra, Riobamba, Loja, Machala, Manta Quito, Esmeraldas, Sto. Domingo de los Tsáchilas, Tena y Sta. Elena) 14 coordinaciones y un instituto tecnológico superior en Ambato.

- **Análisis de Debilidades:**

El estudio en mención descubre como debilidades principales:

Necesidad de articulación de los distintos actores que en materia de desarrollo local, empleo y formación, actúan en los territorios.

En materia de formación de jóvenes, las debilidades detectadas fueron:

Débil implementación de acciones formativas y de capacitación enfocadas a la planificación y gestión de pequeñas y medianas empresas

- Necesidad de un mayor número de acciones formativas dirigidas hacia el emprendimiento, especialmente enfocadas en jóvenes
- Fortalecimiento y mejora de la formación de formadores y formadoras
- Necesidad de impulsar mayor número de acciones de formación continua
- Necesidad de puesta en marcha de programas formativos y de empleo dirigidos a colectivos vulnerables
- Escasa oferta formativa gratuita o becada para colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral
- Necesidad de fortalecimiento y puesta en marcha de especialidades formativas de nivel técnico y operario
- Necesidad de una mayor vinculación de la formación con prácticas en empresas
- Débil implementación de acciones formativas de carácter no presencial
- Escasa oferta formativa de duración ajustada a la disponibilidad de determinados sectores poblacionales con especiales dificultades de acceso a la formación
- Desajuste entre la oferta formativa y la demanda de mano de obra del mercado laboral

En materia de acceso a recursos de formación y empleo se detecta la falta de conocimiento de la PEA de los recursos existentes en estas materias y la centralización de estos recursos.

- **Líneas de Actuación:**

En el ámbito de la formación para el empleo el estudio sugiere:

- Adecuar la oferta formativa a la demanda de los sectores productivos de las zonas de intervención.
- Oferta de Formación Ocupacional no reglada de duración adecuada a la disponibilidad de los potenciales usuarios/as
- Identificar y poner en marcha especialidades formativas con posibilidad de implementación no presencial.

- Establecer de convenios de colaboración con el sector empresarial a través de Cámaras y Asociaciones sectoriales para la concertación de prácticas formativas.
- Ofertar mayor número de especialidades formativas de carácter técnico y operario.
- Establecer un sistema de becas de formación para la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión (matriculas, mensualidades, transporte, cuidado de hijos...).
- Definición de Programas de Formación especialmente dirigidos a la inserción laboral de colectivos vulnerables.
- Ampliar la oferta de Formación Continua.
- Formación de Formadores.
- Diseñar e implementar acciones de formación y capacitación para la gestión de PYMES.
- Fomentar el emprendimiento y la formación relacionada con éste.

**- Propuesta de Acciones de Intervención:**

Las propuestas de acciones para la intervención en el ámbito del presente trabajo son las siguientes:

Actividades por cada resultado	Acciones conjuntas Específicas	Actuaciones propuestas	Asistencias técnicas
1.2.2.1 Fortalecer las capacidades de los oferentes públicos y privados de servicios de capacitación y asistencia técnica para garantizar adecuados estándares de calidad.	Identificar los servicios de capacitación críticos para el territorio; diseñar un plan de fortalecimiento para la mejora de la calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de identificación de acciones de mejora de entidades que trabajan el ámbito de la formación y el empleo: formación de formadores y gestión de la formación y el empleo.</li> <li>- Determinación de vías de descentralización de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de herramientas de investigación (indicadores de CE e IOp)</li> <li>- Homologación de centros y docentes para la descentralización de recursos formativos</li> <li>- Definición de indicadores de calidad (diseño, gestión, implementación)</li> </ul>

		de empleo y formación - Definición de estándares de calidad en la formación y el Empleo	n y evaluación)
--	--	--	-----------------

## 6.- EL SECAP EN EL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL.

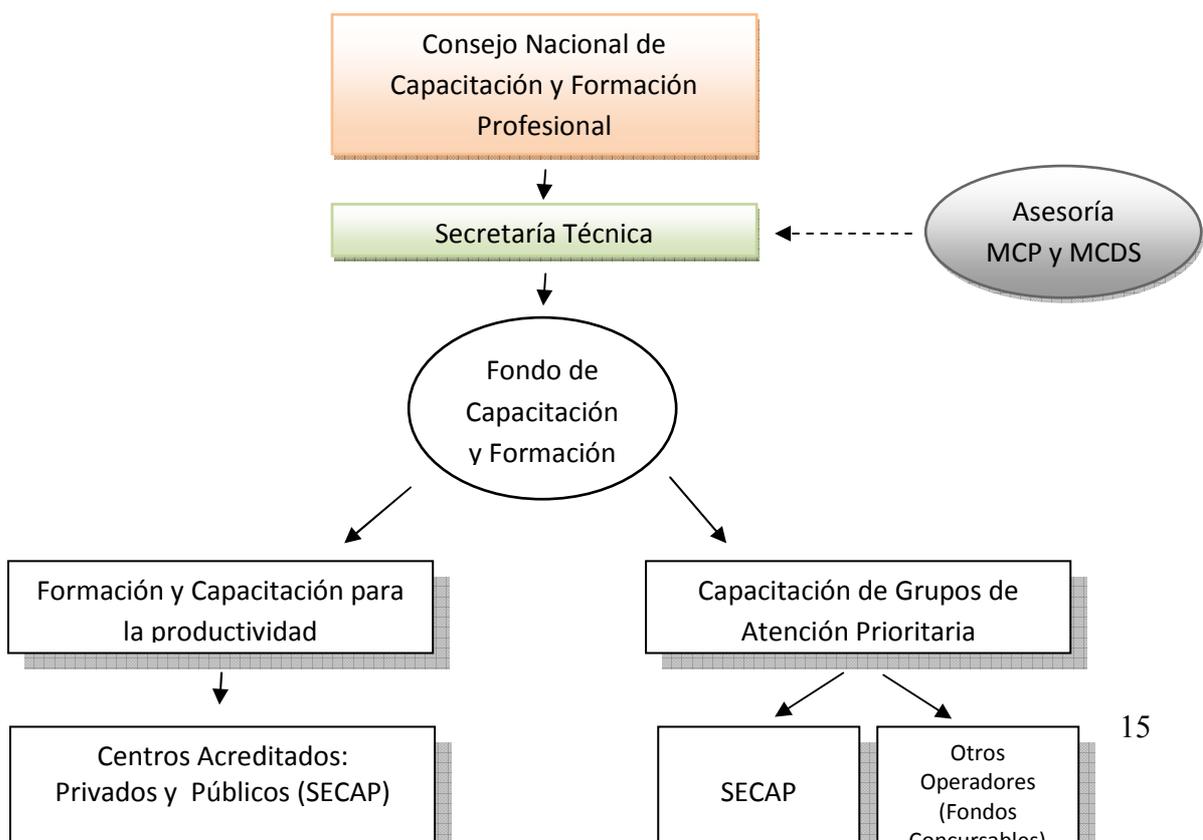
El Decreto Ejecutivo 1509 de 29 de diciembre de 2008 crea el Sistema Nacional de Formación Profesional.

Mediante este Decreto se orienta la capacitación y formación profesional a los trabajadores con o sin relación de dependencia y a los grupos de atención prioritaria que se encuentren en condiciones de insertarse en el sector productivo o puedan auto generar su empleo.

Para la operación integran el sistema el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF, las entidades asesoras de apoyo y la Secretaría Técnica del CNCF.

El CNCF está conformado por 4 delegados de instituciones públicas, presidido por el Ministro de Relaciones Laborales (Actualmente son 5 delegados del sector público y preside el Ministro de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Decreto Ejecutivo No. 123 de 5 de noviembre de 2009), 4 delegados rotativos de los empleadores 3 delegados de las centrales sindicales y 1 delegado de los grupos de atención prioritaria.

El esquema operativo del sistema y la participación del SECAP en el mismo es el siguiente:



La participación del SECAP en el Sistema Nacional de Formación Profesional se resume en los siguientes aspectos:

- Constituye un operador acreditado del subsistema de formación y capacitación para la productividad.
- Como operador acreditado realiza actividades co financiadas de capacitación o formación profesional, donde el CNCF aporta hasta el 80% de los recursos y las empresas privadas cubren como mínimo el 20%.
- El Artículo 15 del D.E. 1509 establece que el SECAP reciba el 30% de los recursos provenientes de la contribución de los empleadores privados que recaude el CNCF y que constituyen parte del Fondo Nacional de Capacitación y Formación. Estos recursos se destinan para financiar programas de capacitación y formación profesional para grupos de atención prioritaria.
- Para la realización de estos programas el SECAP debe presentar para aprobación del CNCF el Plan Anual de Capacitación a los Grupos de Atención Prioritaria, el mismo que debe contar con el aval del Consejo Sectorial de Política de Desarrollo Social.
- Para fines de evaluación y control, el SECAP remite mensualmente al CNCF la información sobre el uso de los fondos transferidos.

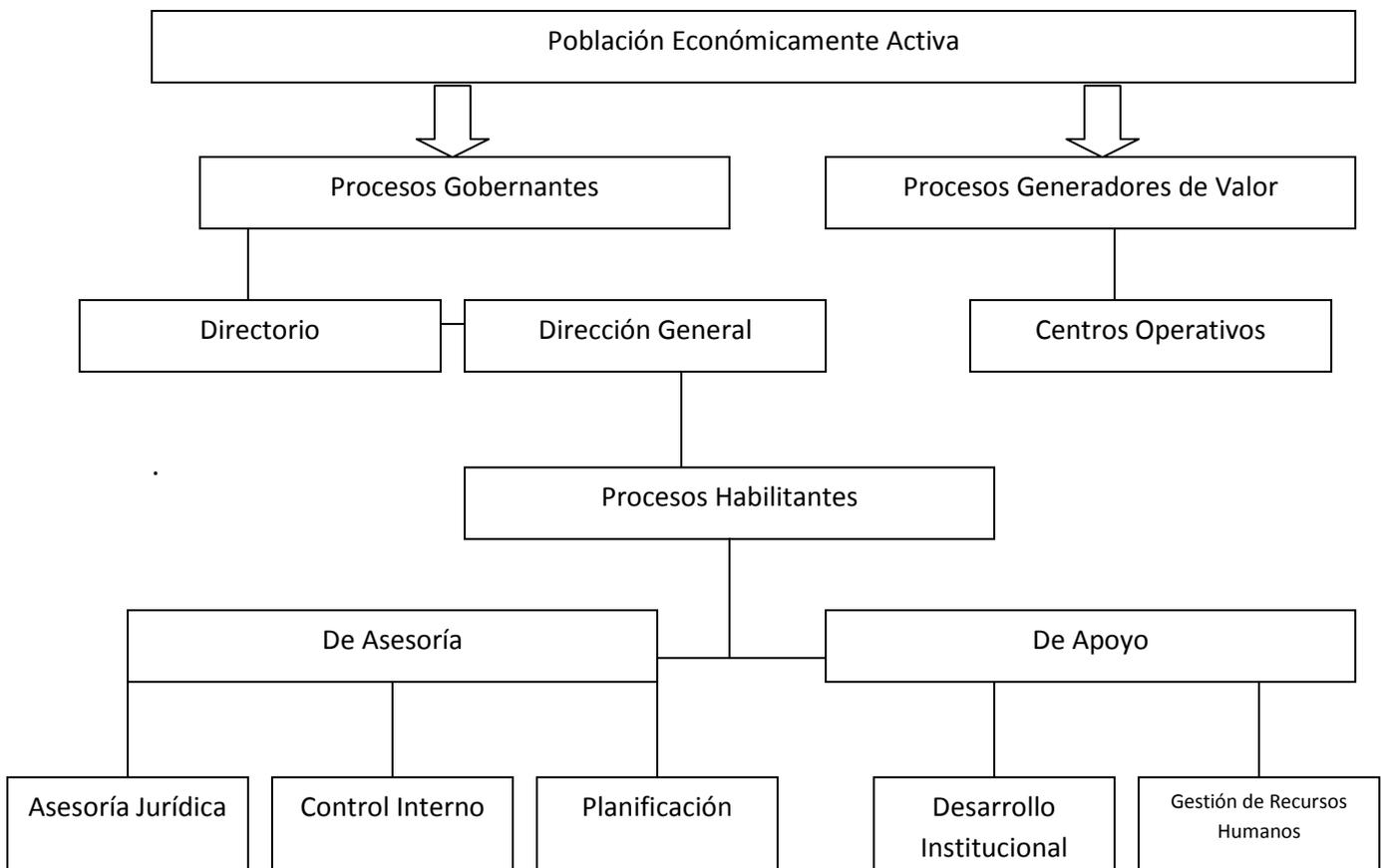
A partir de la vigencia de este decreto se derogan el Decreto Ejecutivo 1821, publicado en el Registro Oficial No, 408 del 10 de septiembre del 2001 y sus reformas, así como todas las disposiciones legales que se opongan al Decreto 1509.

## 7.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y RESULTADOS DE GESTIÓN DEL SECAP

### 7.1 A nivel nacional

#### ESTRUCTURA

El siguiente es el gráfico de la estructura orgánica por procesos del SECAP:



La descripción que se pueden realizar de la estructura institucional vigente son las siguientes:

- El grupo objetivo de la gestión del SECAP es la Población Económicamente Activa
- Los procesos gobernantes están a cargo del Directorio y la Dirección General Ejecutiva

- Los procesos generadores de valor están a cargo de los centros operativos o prestadores de servicios de formación y capacitación.
- Los procesos habilitantes de asesoría los realizan las direcciones jurídica, de control interno y de planificación.
- Los procesos habilitantes de apoyo se realizan a través de la dirección de desarrollo institucional y de gestión de recursos humanos.
- De las entrevistas realizadas a los informantes calificados, se observa que existe saturación de procesos en la dirección de planificación que asume procesos de direccionamiento estratégico y técnicos pedagógicas
- Otra de las direcciones en las que se han saturado procesos es la dirección de desarrollo institucional, encargada de los procesos de gestión financiera, de gestión de recursos organizacionales y de gestión de la información y comunicación
- Esta saturación de procesos en la estructura actual, según los informantes calificados, se arrastra desde fines de los años 90 en que se aplicaron procesos de reducción del personal y reorientación de los recursos que genera el aporte del 0,5% de los trabajadores hacia el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

## TALENTO HUMANO

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Total</b>
Directivos	Directivos de libre remoción	12
Servidores con nombramiento	Profesionales	73
	Técnicos	134
	Secretarias	27
	Auxiliares de servicios	20
Instructores de planta	Profesionales	49
Instructores ocasionales	Instructores GAP y formal	800
Otro personal a contrato	Promotores GAP	45
	Personal administrativo de apoyo sector formal	25
<b>TOTAL</b>		<b>1.185</b>

A nivel nacional, al servicio del SECAP se encuentran 1.185 personas, de las cuales 12 son directivos de libre remoción, 122 profesionales, de los cuales alrededor de 49 se desempeñan como instructores de planta, 134 son técnicos, 27 secretarías y 27 auxiliares de servicios. En total el personal permanente del SECAP suma 303 servidores públicos con nombramiento.

El personal contratado lo conforman 870 personas, de las cuales 800 son instructores ocasionales para el sector formal y para el programa GAP, 45 promotores del programa GAP y 25 personal administrativo de apoyo al sector formal.

### SERVICIOS PRESTADOS

Los servicios prestados por el SECAP, tanto de formación y capacitación tienen dos grandes grupos de destino: El llamado sector formal que agrupa a los trabajadores en relación de dependencia y los estudiantes inscritos en programas de formación y capacitación que sufragan sus estudios por cuenta propia o con el subsidio del Consejo nacional de Capacitación y Formación Profesional, y los grupos poblacionales que acceden de manera gratuita a programas de capacitación modular ó llamado Grupos de Atención Prioritaria (GAP) o también llamado sector vulnerable.

Para medir los resultados de la gestión se tomó como referencia los resultados de operación del año 2008 y del primer semestre del 2009.

<b>Indicador</b>	<b>2008</b>	<b>2009 (1er semestre)</b>	<b>Acumulado 2008 – 2009 (1er semestre)</b>
<b>Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal</b>			
Cursos programados	3.762	1.975	5.737
Cursos realizados	3.684	2.098	5.782
Horas capacitación programados	381.011	239.828	620.839
Horas capacitación realizados	403.929	199.198	603.127
Personas capacitadas programado	63.943	30.419	94.362
Personas capacitadas realizado	52.784	29.940	82.724
<b>Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria</b>			

Cursos programados	8.390	3.694	12.084
Cursos realizados	7.736	2.877	10.613
Horas capacitación programados	377.550	166.230	543.780
Horas capacitación realizados	343.890	129.464	473.354
Personas capacitadas programado	167.800	73.880	241.680
Personas capacitadas realizado	155.873	57.524	213.397

En el sector formal, en el período 2008 – primer semestre del 2009 se observa que fueron atendidos en todo el país 82.724 personas a través de 5.782 cursos y se totalizaron 603.127 horas de formación – capacitación.

En el programa de grupos de atención prioritaria, en el período 2008 – primer semestre del 2009 se observa que fueron atendidos en todo el país 213.397 personas a través de 10.613 cursos y se totalizaron 473.354 horas de formación – capacitación.

Los niveles de cumplimiento de lo programado frente a lo ejecutado en el sector formal y en el programa de grupos de atención prioritaria generalmente son altos en el período de análisis.

<b>Indicador de cumplimiento (realizado/programado)</b>	<b>Sector Formal</b>	<b>Programa GAP</b>
Cursos	101%	88%
Horas	97%	87%
Participantes	88%	88%

#### EJECUCION PRESUPUESTARIA

Para el análisis del presupuesto y de la ejecución presupuestaria del SECAP se utilizó el año 2008 y el primer semestre del 2009 como referencia.

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Presupuesto Consolidado ( US \$)</b>		
Presupuesto total (Codificado)	17.460.461	14.906.024
Gasto corriente	14.437.865	13.536.165

Gasto de inversión	3.022.596	1.369.859
Ejecución presupuestaria (Devengado)	16.728.848	2.259.155*
<b>Financiamiento del Presupuesto (US \$)**</b>		
Contribución empleadores	3.610.723	3.379.705
Auto gestión	3.804.319	3.804.319
Asignación CNCF	9.877.185	7.656.000
Recursos de cooperación	0	0
Otros	0	0
Total	17.292.227	14.840.024

\*Ejecución presupuestaria al mes de junio del 2009.

\*\* Las cifras del 2008 corresponden al financiamiento real y las cifras del 2009 corresponden al financiamiento proyectado.

El presupuesto consolidado del SECAP (Programa GAP + Sector Formal) correspondiente al año 2008, fue de US \$17.460.461, de los cuales el US \$14.437.865 corresponden a gasto corriente (82,7%) y 3.022.596 a gasto de inversión (17,3%). El presupuesto efectivamente ejecutado (devengado) fue de 16.728.848, lo que representa el 95,8% del presupuesto codificado.

Para el año 2009 el presupuesto codificado alcanza a US \$14.906.024, de los cuales US \$13.536.165 corresponden a gasto corriente (90,8%) y US \$1.369.859 a gasto de inversión (9,2%). Al mes de junio del 2009 la ejecución presupuestaria alcanzaba el 15,2%.

Para el financiamiento de su presupuesto, el SECAP recibe del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional el 30% de los recursos provenientes de la contribución de los empleadores privados (0,5% del valor de los aportes al IESS). Por este concepto en el año 2008 recibió US \$9.877.185, y en el 2009 se proyecta recibir US \$7.656.000. Estos recursos se destinan a la inversión en capacitación de grupos de atención prioritaria.

Por recaudación de la contribución los empleadores del sector público correspondiente al 0,5% del valor de los aportes al IESS de los trabajadores del sector público y de los trabajadores de las empresas de economía mixta, se recaudó en el 2008 US \$3.610.723 y para el 2009 se proyecta recibir US \$3.379.705.

Los recursos de auto gestión, correspondientes a la venta de servicios del SECAP al llamado sector formal, significaron ingresos de US \$3.804.319 en el 2008 y se proyecta un valor similar para el 2009. Es de anotar que, para la generación de los recursos de autogestión, el SECAP realiza, por una parte, la venta de servicios de capacitación y formación a las empresas que aportan al CNCF, con lo cual las empresas obtienen un co financiamiento de hasta el 80%; y, por otra, a través de la venta directa de servicios a los interesados.

Es de anotar que el Estado no asigna partida presupuestaria alguna al SECAP, a pesar de que su ley constitutiva (Art. 14), establece que el Estado debe aportar en cantidad igual a lo recaudado por concepto del 0.5 % del año anterior.

## 7.2 A nivel de los territorios del Programa JEM

### 7.2.1 SECAP Cuenca

#### TALENTO HUMANO

<b>Categorías</b>	<b>Total</b>
Directivos	3
Servidores con nombramiento	14
Capacitadores de planta	15
Capacitadores contratados	100
Otro personal a contrato	2
<b>Total</b>	<b>134</b>

A nivel del Azuay el SECAP dispone 1 centro grande en la ciudad de Cuenca en el que prestan sus servicios 134 personas, de las cuales 3 son directivos, 29 servidores públicos con nombramiento, de los cuales 15 son instructores de planta. El personal contratado suman 102 personas, de las cuales 100 son instructores ocasionales y 2 personal administrativo y de servicios.

#### OFERTA DE DE CAPACITACION - FORMACION

Los servicios prestados por el SECAP Cuenca, tanto de formación y capacitación tienen dos grandes grupos objetivos: los trabajadores en relación de dependencia y los estudiantes de formación o capacitación que se agrupan en el llamado sector formal y los grupos de atención prioritaria o también llamado sector vulnerable.

La oferta de formación y capacitación en estos sectores es la siguiente:

<b>Sector / Área de Cursos</b>	<b>Duración</b>
<b>Sector Formal</b>	
<b>Oferta formativa</b>	3 años
Automecánica	
Madera y muebles	
Metalmecánica	
Electricidad y electrónica	
Confección	
<b>Capacitación</b>	40 – 60 horas
<b>Comercio y servicios</b>	
Finanzas	
Administración	
Comercialización	
Informática	
<b>Programa GAP</b>	
<b>Área de Capacitación</b>	45 horas cada módulo
AGRÍCULTURA	Estructura modular (Anexo 1)
GANADERÍA	
AGROINDUSTRIAL	
AUTOMECÁNICA	

MADERA Y MUEBLES	
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	
METALMECÁNICA	
HOTELERÍA	
TURISMO	
GASTRONOMÍA	
BELLEZA Y PELUQUERÍA	
ARTESANÍAS Y MANUALIDADES	
ADMINISTRACIÓN	
COMERCIALIZACIÓN	
FINANZAS	

En el sector formal, la oferta formativa comprende: Automecánica, Madera y muebles, Metalmecánica, Electricidad y electrónica y Confecciones. La formación dura 3 años y los estudiantes optan por títulos de bachiller técnico.

En este centro a través del programa de grupos de Atención Prioritaria se capacita, mediante cursos subsidiados por el Estado, en las siguientes áreas: agricultura, ganadería, agroindustrial, automecánica, madera y muebles, confección de prendas de vestir, electricidad y electrónica, metalmecánica, hotelería, turismo, gastronomía, belleza y peluquería, artesanías y manualidades, administración, comercialización; y, finanzas. Para la capacitación se utilizan los talleres existentes en el SECAP como la infraestructura de las organizaciones sociales beneficiarias.

En estas áreas, se ha estructurado una oferta de cursos específicos, de acuerdo a la matriz de salidas ocupacionales del Anexo 1. Los cursos se programan por unidades modulares de 45 horas cada uno y el participante puede optar por realizar todos o una parte de los cursos que conforman el área; sin embargo, de acuerdo a la información proporcionada por los informantes calificados de este centro, se pueden estructurar unidades modulares o cursos de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.

En cuanto a la oferta de capacitación proyectada, este centro prevé abrir un taller para capacitación en carpintería en la parroquia de Sidcay.

TALLERES DISPONIBLES

La infraestructura tecnológica disponible en este centro se resume en los siguientes talleres:

Recurso	Unidad de medida	Cantidad
Automotriz	Número de Talleres	1
Electricidad		1
Madera		1
Confecciones		2
Metalmecánica		1
Suelda		1
Informática		1
CAD – CAM		4

En cuanto al equipamiento para la capacitación proyectada, este centro se encuentra en proceso de construcción y equipamiento de los talleres de: panadería y cocina, hidráulica y neumática; y, belleza, los cuales se prevén poner en marcha el próximo año:

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Puesta en marcha
Panadería y cocina	Número	4	2010
Hidráulica y neumática	de	1	
Belleza	Talleres	1	

#### RESULTADOS DE LA GESTION

Para medir los resultados de la gestión se tomó como referencia los resultados consolidados de operación del año 2008.

Indicador	2008
-----------	------

<b>Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal</b>	
Cursos realizados	267
Horas capacitación realizados	45.931
Personas capacitadas realizado	4.104
<b>Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria</b>	
Cursos realizados	552
Horas capacitación realizados	24.840
Personas capacitadas realizado	11.972

En el sector formal, en el período 2008 se informó que fueron atendidos en el CEFIC de Cuenca y Azoguez 4.104 personas a través de 267 cursos y se totalizaron 45.931 horas de formación – capacitación.

En el Programa para Grupos de Atención Prioritaria, en el período 2008 se informa que fueron atendidos 11.972 personas a través de 552 cursos y se totalizaron 24.840 horas de capacitación.

## 7.2.2 SECAP Loja

### TALENTO HUMANO

<b>Categorías</b>	<b>Total</b>
Directivos (libre remoción)	0
Servidores con nombramiento	3
Capacitadores de planta	2
capacitadores contratados	80
Otro personal a contrato	30
<b>Total</b>	<b>116</b>

A nivel de la Provincia de Loja, el SECAP dispone 1 centro múltiple en la ciudad de Loja en el que prestan sus servicios 116 personas, de los cuales 5 son servidores públicos con nombramiento, en los que 2 son instructores de planta. El personal contratado totaliza 110 personas, de las cuales 80 son instructores ocasionales y 30 personal administrativo y de servicios.

#### OFERTA DE DE CAPACITACION - FORMACION

Los servicios prestados por el SECAP Loja, tanto de formación y capacitación, en concordancia con los demás centros que actúan en los territorios de intervención del Programa JEM, tienen dos grandes grupos objetivos: el llamado sector formal y los grupos de atención prioritaria o también llamado sector vulnerable.

La oferta de formación y capacitación en estos sectores es la siguiente:

<b>Sector / Área de Cursos</b>	<b>Duración (horas)</b>
<b>Sector Formal</b>	
<b>Oferta formativa</b>	3 años
Automecánica	
Mecánica industrial	
Electricidad y electrónica	
Desarrollo infantil	
Auxiliar de enfermería	
Secretariado contable	
<b>Capacitación</b>	40 – 60 horas
<b>Comercio y servicios</b>	
Informática	
Visual FAC	
Auto CAD	
Contabilidad computarizada	
<b>Industrial</b>	

Faenamiento	
Soldadura	
Confecciones	
Automecánica	
<b>Programa GAP</b>	
<b>Área de Capacitación</b>	45 horas cada módulo
AGRÍCULTURA	Estructura modular (Anexo 1)
GANADERÍA	
AGROINDUSTRIAL	
AUTOMECÁNICA	
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	
METALMECANICA	
HOTELERÍA	
BELLEZA Y PELUQUERÍA	
ARTESANÍAS Y MANUALIDADES	
ADMINISTRACIÓN	
COMERCIALIZACIÓN	
FINANZAS	

En el sector formal, la oferta formativa comprende las especialidades de: automecánica, mecánica industrial, electricidad y electrónica, desarrollo infantil; y, auxiliar de enfermería. En la modalidad de formación los jóvenes se forman durante 3 años al término de los cuales optan el título de bachiller técnico.

En este centro a través del programa de grupos de Atención Prioritaria se capacita, mediante cursos subsidiados por el Estado, en las siguientes áreas: agricultura, ganadería, agroindustrial, automecánica, confección de prendas de vestir, electricidad y electrónica, metalmecánica, hotelería, belleza y peluquería, artesanías y manualidades, administración, comercialización; y, finanzas. Para la capacitación se

utilizan los talleres existentes en el SECAP como la infraestructura de las organizaciones sociales beneficiarias.

En estas áreas, existe una oferta de cursos específicos, de acuerdo a la matriz de salidas ocupacionales del Anexo 1. Los cursos se programan por unidades modulares de 45 horas cada uno y el participante puede optar por realizar todos o una parte de los cursos que conforman el área.

Así mismo, de acuerdo a la información proporcionada por los informantes calificados de este centro, se pueden estructurar unidades modulares o cursos de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.

En cuanto a la oferta de capacitación proyectada, este centro prevé abrir un taller para capacitación en madera y muebles.

#### TALLERES DISPONIBLES

La infraestructura técnica disponible en este centro se resume en los siguientes talleres:

<b>Recurso</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
Mecánica Industrial	Número de Talleres	1
Mecánica Automotriz		1
Electricidad y electrónica		1
Confecciones industriales		1
Belleza		1
Panificación		1

En cuanto a los talleres que se encuentran en implementación para la capacitación ó formación, este centro prevé la construcción y equipamiento de los talleres de: madera y muebles, gastronomía y pastelería, y la ampliación del taller de confecciones, los cuales se prevén poner en marcha el próximo año:

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Puesta en marcha
Taller de madera y muebles	Número	1	2010
Taller de gastronomía y pastelería	de	1	2010
Taller de confecciones	Talleres	1	2009

## RESULTADOS DE LA GESTION

Para medir los resultados de la gestión se tomó como referencia los resultados consolidados de operación del año 2008 los cuales incluyen los resultados de las coordinaciones provinciales del SECAP de Zamora Chinchipe y del Cantón Macará de la Provincia de Loja.

Indicador	2008
<b>Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal</b>	
Cursos realizados	84
Horas capacitación realizados	9.231
Personas capacitadas realizado	1.420
<b>Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria)*</b>	
Cursos realizados	530
Horas capacitación realizados	23.850
Personas capacitadas realizado	12.131

\* Incluye las coordinaciones de Zamora Chinchipe y Macará

En el sector formal, en el período 2008 se cuantifica que fueron atendidos 1.420 personas a través de 84 cursos y se totalizaron 9.231 horas de formación y/o capacitación.

A través del Programa de Capacitación a los Grupos de Atención Prioritaria, en el período 2008 fueron atendidos en estas sedes 12.131 personas a través de 530 cursos y se totalizaron 23.850 horas de capacitación.

## 7.2.2 SECAP Machala

### TALENTO HUMANO

<b>Categorías</b>	<b>Total</b>
Directivos	1
Servidores con nombramiento	7
Capacitadores de planta	3
Capacitadores contratados	60
Otro personal a contrato	4
<b>Total</b>	<b>75</b>

A nivel de la Provincia de El Oro, el SECAP dispone 1 centro múltiple en la ciudad de Machala en el que prestan sus servicios 75 personas, de las cuales 1 está en el nivel directivo, 10 son servidores públicos con nombramiento, de los cuales 3 son instructores de planta. El personal contratado totaliza 64 personas, de las cuales 60 son instructores ocasionales y 4 personal administrativo y de servicios.

### OFERTA DE DE CAPACITACION - FORMACION

Los servicios prestados por el SECAP Machala, tanto de formación y capacitación, al igual que los demás centros que actúan en los territorios de intervención del Programa JEM, tienen dos grupos objetivos: el sector formal y los grupos de atención prioritaria o también llamado sector vulnerable.

La oferta de formación y capacitación en estos sectores es la siguiente:

<b>Sector / Área de Cursos</b>	<b>Duración</b>
<b>Sector Formal</b>	
<b>Oferta formativa</b>	3 años

Automecánica	
Metalmecánica	
Mecánica industrial	
Electricidad industrial	
Informática	
<b>Capacitación</b>	30 – 40 horas
<b>Comercio y servicios</b>	
Inglés	
Contabilidad	
<b>Industrial</b>	
Panadería	
Belleza	
Confecciones	
Electricidad y electrónica	
<b>Programa GAP</b>	
<b>Área de Capacitación</b>	45 horas cada módulo
AGRÍCULTURA	Estructura modular (Anexo 1)
GANADERÍA	
AGROINDUSTRIAL	
AUTOMECÁNICA	
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	
METALMECÁNICA	
HOTELERÍA	
TURISMO	
INFORMATICA	
ARTESANÍAS Y MANUALIDADES	
ADMINISTRACIÓN	

COMERCIALIZACIÓN	
FINANZAS	

En el sector formal, la oferta formativa comprende las especialidades de: automecánica, metalmecánica, mecánica industrial, electricidad industrial e informática. En la modalidad de formación titulada, los jóvenes se forman durante 3 años al término de los cuales optan el título de bachiller técnico.

En este centro, a través del programa de Grupos de Atención Prioritaria se capacita, mediante cursos subsidiados por el Estado, en las siguientes áreas: agricultura, ganadería, agroindustrial, automecánica, electricidad y electrónica, metalmecánica, hotelería, turismo, informática, artesanías y manualidades, administración, comercialización; y, finanzas. Para la capacitación se utilizan los talleres existentes en el SECAP como la infraestructura de las organizaciones sociales beneficiarias.

En estas áreas, existe una oferta de cursos específicos, de acuerdo a la matriz de salidas ocupacionales del Anexo 1. Los cursos se programan por unidades modulares de 45 horas cada uno y el participante puede optar por realizar todos o una parte de los cursos que conforman el área.

Así mismo, de acuerdo a la información proporcionada por los informantes calificados de este centro, se pueden estructurar unidades modulares o cursos de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.

En cuanto a la oferta de capacitación proyectada, este centro prevé ampliar su oferta de capacitación con cursos de: elaboración de proyectos, marketing y ventas y atención al cliente.

#### TALLERES DISPONIBLES

La infraestructura técnica disponible en este centro se resume en los siguientes talleres:

Recurso	Unidad de medida	Cantidad
Metalmecánica	Número	1
Electricidad industrial	de	1

Computación	Talleres	3
Refrigeración		1
Automecánica		1
Mecánica industrial		1
Electrónica		1
Mantenimiento de PCs		1

En cuanto a los talleres que se encuentran en implementación para la capacitación ó formación, este centro prevé la construcción y equipamiento de los talleres de: belleza; y, panificación, decorado y pastillaje, los cuales se prevén poner en marcha el 2010:

#### RESULTADOS DE LA GESTION

Para medir los resultados de la gestión se tomó como referencia los resultados consolidados de operación del año 2008.

Indicador	2008
<b>Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal</b>	
Cursos realizados	146
Horas capacitación realizados	12.821
Personas capacitadas realizado	1.758
<b>Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria</b>	
Cursos realizados	363
Horas capacitación realizados	16.335
Personas capacitadas realizado	6.167

En el sector formal, en el período 2008 fueron atendidos 1.758 personas a través de 146 cursos y se totalizaron 12.821 horas de formación y/o capacitación.

A través del Programa de Capacitación a los Grupos de Atención Prioritaria, en el período 2008 fueron atendidos en esta sede 6.167 personas a través de 363 cursos y se totalizaron 16.335 horas de capacitación.

## **8.- NIVELES DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LAS SEDES DEL SECAP EN LOS TERRITORIOS DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA JEM.**

### NOTA METODOLOGICA

En este apartado se presenta una relación de los resultados obtenidos con la aplicación de los principios de evaluación conceptualizado en la sección 2.

La metodología utilizada permitió realizar una evaluación no exhaustiva de la calidad del servicio para lo cual se realizó el análisis conjunto con los informantes calificados de 53 sub procesos clasificados en 20 procesos de 4 áreas claves (Ver formulario 4 del Anexo 2).

En cada su proceso se requirió la explicación de su forma de gestión; las respuestas fueron comparadas con las prácticas características de cada nivel (ver guía respectiva del Anexo 2), lo que determina la ubicación del nivel de calidad en 4 niveles: 1) Existencia, 2) Pertinencia, 3) Apropriación y 4) Mejoramiento Continuo.

El primer nivel es el de existencia y el nivel de mayor desarrollo es el cuarto en el que se observa prácticas de mejoramiento continuo.

Los niveles dos y tres son de pertinencia o sistematización planificada y de apropiación por parte de la comunidad del centro.

Las respuestas obtenidas fueron contrastadas con la visita a las instalaciones y preguntas a los instructores y estudiantes, sin embargo, debe considerarse que, al ser una evaluación no exhaustiva, es necesario profundizar la misma a través de otros medios de verificación.

Con los resultados obtenidos se realizó el perfil de la calidad del servicio en los 4 niveles, identificando los procesos de mayor calidad así como aquellos que requieren ser mejorados o son inexistentes.

Esto permite identificar los procesos afianzados en la institución que han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos.

El perfil de la calidad del servicio en las tres sedes es el siguiente:

## 8.1 SECAP Cuenca

Aspecto	1.) Existencia	2.) Pertinencia	3.) Apropiación	4.) Mejoramiento continuo
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>				
<b>Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>				
Misión, visión y principios institucionales.				
Metas institucionales.				
Articulación de planes, proyectos y acciones.				
<b>Proceso: Seguimiento y Evaluación</b>				
Procedimiento para la evaluación institucional.				
Información histórica de las diferentes áreas				
<b>Proceso: Mecanismos de Comunicación</b>				
Sistemas de comunicación.				
Identificación y divulgación de buenas prácticas.				
<b>Proceso: Clima Institucional</b>				
Integración.				
Trabajo en Equipo.				
<b>Proceso: Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>				
Alianzas con el sector productivo.				
Alianzas con trabajadores.				
Alianzas con sectores de atención prioritaria.				
Relaciones interinstitucionales.				
Relaciones con organismos de cooperación				
<b>Área 2: Gestión Académica</b>				
<b>Proceso: Gobierno Académico</b>				
Consejo académico.				
<b>Proceso: Talento Humano para la Capacitación</b>				
Perfiles de capacitadores				
Selección de capacitadores				
Capacitación de capacitadores				
Evaluación de desempeño.				
<b>Proceso: Orientación Profesional</b>				
Servicio de orientación profesional				
Información del mercado de trabajo				
<b>Proceso: Diseño Curricular</b>				
Plan de capacitación.				
Enfoque metodológico.				
<b>Proceso: Prácticas Pedagógicas</b>				
Estilo pedagógico.				
Evaluación en el aula.				
Uso de recursos para el aprendizaje (talleres y materiales)				
Uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs).				

<b>Proceso: Seguimiento Académico</b>			
Seguimiento al ausentismo.			
Actividades de recuperación.			
<b>Área 3: Gestión Administrativa</b>			
<b>Proceso: Apoyo Financiero y Contable</b>			
Presupuesto anual.			
Contabilidad.			
Recaudación de ingresos.			
Procesos de compra.			
<b>Proceso: Apoyo a la Gestión Académica</b>			
Proceso de matrícula.			
Archivo académico			
<b>Proceso: Administración de Recursos Físicos</b>			
Adquisición de los recursos para el aprendizaje. (maquinaria y equipos)			
Adquisición de materiales y otros suministros			
Mantenimiento de equipos y herramientas.			
<b>Proceso: Administración de la Planta Física</b>			
Mantenimiento planta física.			
Programas para adecuación y/o expansión de la planta física.			
<b>Proceso: Administración de Servicios Complementarios</b>			
Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)			
<b>Proceso: Talento Humano Administrativo</b>			
Perfiles.			
Formación y capacitación.			
Evaluación de desempeño.			
<b>Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro</b>			
<b>Proceso: Participación y Convivencia</b>			
Régimen de convivencia del centro			
Gestión de conflictos.			
<b>Proceso: Prevención de Riesgos</b>			
Seguridad y protección.			
Programas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos.			
Programas de seguridad frente a desastres.			
<b>Proceso: Permanencia e Inclusión</b>			
Atención a poblaciones con necesidades especiales.			
Necesidades y expectativas de los capacitados.			
Seguimiento a egresados.			

- 1) **Existencia:** Desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado
- 2) **Pertinencia:** Atiende las necesidades de los usuarios y está articulado con las demandas del contexto. Existencia de políticas.
- 3) **Apropiación:** Implementación de mejoras, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.
- 4) **Mejoramiento continuo:** Evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

Los resultados obtenidos en el perfil de la calidad del servicio de la sede del SECAP en Cuenca permiten afirmar lo siguiente:

Se observan prácticas de mejoramiento continuo en la gestión de articulación de planes, proyecto y acciones, en la gestión de mantenimiento de equipos y herramientas y en la gestión de atención a población con necesidades especiales. Esto se atribuye a la conformación de equipos de trabajo especializados en estas áreas los mismos que a pesar de no disponer de una implementación de sistema de calidad, realizan prácticas de análisis, evaluación y mejoramiento de estos procesos.

Los procesos que registran menores niveles de desarrollo son los de gestión de alianzas con trabajadores, disposición de perfiles para la gestión del talento humano administrativo, gestión de conflictos y programas de seguridad frente a desastres. En estos aspectos se determinaron niveles de desarrollo parcial e incipiente articulación. Esto se debe a que la gestión de estos aspectos es asumida por iniciativa del centro, no existiendo políticas institucionales establecidas para estos aspectos.

No existen procesos establecidos de orientación profesional que permitan generar proyectos de vida para los participantes. En este campo se realizan reuniones de inducción al SECAP, en los que se socializan aspectos misionales, operativos y reglamentarios. Igualmente no se dispone de procesos que ofrezcan información sobre el mercado de trabajo.

## 8.2 SECAP Loja

Aspecto	1.) Existencia	2.) Pertinencia	3.) Apropiación	4.) Mejoramiento continuo
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>				
<b>Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>				
Misión, visión y principios institucionales.				
Metas institucionales.				
Articulación de planes, proyectos y acciones.				
<b>Proceso: Seguimiento y Evaluación</b>				
Procedimiento para la evaluación institucional.				
Información histórica de las diferentes áreas				
<b>Proceso: Mecanismos de Comunicación</b>				
Sistemas de comunicación.				
Identificación y divulgación de buenas prácticas.				
<b>Proceso: Clima Institucional</b>				
Integración.				
Trabajo en Equipo.				
<b>Proceso: Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>				

Alianzas con el sector productivo.				
Alianzas con trabajadores.				
Alianzas con sectores de atención prioritaria.				
Relaciones interinstitucionales.				
Relaciones con organismos de cooperación				
<b>Área 2: Gestión Académica</b>				
<b>Proceso: Gobierno Académico</b>				
Consejo académico.				
<b>Proceso: Talento Humano para la Capacitación</b>				
Perfiles de capacitadores				
Selección de capacitadores				
Capacitación de capacitadores				
Evaluación de desempeño.				
<b>Proceso: Orientación Profesional</b>				
Servicio de orientación profesional				
Información del mercado de trabajo				
<b>Proceso: Diseño Curricular</b>				
Plan de capacitación.				
Enfoque metodológico.				
<b>Proceso: Prácticas Pedagógicas</b>				
Estilo pedagógico.				
Evaluación en el aula.				
Uso de recursos para el aprendizaje (talleres y materiales)				
Uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs).				
<b>Proceso: Seguimiento Académico</b>				
Seguimiento al ausentismo.				
Actividades de recuperación.				
<b>Área 3: Gestión Administrativa</b>				
<b>Proceso: Apoyo Financiero y Contable</b>				
Presupuesto anual.				
Contabilidad.				
Recaudación de ingresos.				
Procesos de compra.				
<b>Proceso: Apoyo a la Gestión Académica</b>				
Proceso de matrícula.				
Archivo académico				
<b>Proceso: Administración de Recursos Físicos</b>				
Adquisición de los recursos para el aprendizaje. (maquinaria y equipos)				
Adquisición de materiales y otros suministros				
Mantenimiento de equipos y herramientas.				
<b>Proceso: Administración de la Planta Física</b>				
Mantenimiento planta física.				
Programas para adecuación y/o expansión de la planta física.				
<b>Proceso: Administración de Servicios Complementarios</b>				
Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)				
<b>Proceso: Talento Humano Administrativo</b>				

Perfiles.			
Formación y capacitación.			
Evaluación de desempeño.			
<b>Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro</b>			
<b>Proceso: Participación y Convivencia</b>			
Régimen de convivencia del centro			
Gestión de conflictos.			
<b>Proceso: Prevención de Riesgos</b>			
Seguridad y protección.			
Programas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos.			
Programas de seguridad frente a desastres.			
<b>Proceso: Permanencia e Inclusión</b>			
Atención a poblaciones con necesidades especiales.			
Necesidades y expectativas de los capacitados.			
Seguimiento a egresados.			

- 1) **Existencia:** Desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado
- 2) **Pertinencia:** Atiende las necesidades de los usuarios y está articulado con las demandas del contexto. Existencia de políticas.
- 3) **Apropiación:** Implementación de mejoras, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.
- 4) **Mejoramiento continuo:** Evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

Los resultados obtenidos en el perfil de la calidad del servicio de la sede del SECAP en Loja permiten afirmar lo siguiente:

Se observa que existen prácticas de mejoramiento continuo en la gestión de comunicación interna mediante la identificación y divulgación de buenas prácticas académicas y en la gestión de los procesos de compra del proceso de apoyo financiero y contable. Esto se atribuye a que la identificación y divulgación de buenas prácticas académicas se realiza periódicamente y se han introducido metodologías de análisis y evaluación de experiencias académicas, a través de equipos de trabajo especializados. Igualmente en la gestión de compras se ha organizado un comité especial encargado de este proceso, hasta el monto que le permite realizar compras directas a través del portal de compras públicas. Este comité se encarga de comunicar los procesos y articular las necesidades de materiales e insumos con las áreas académicas y administrativa. Así mismo el centro no dispone de una implementación de sistema de calidad.

Los procesos que registran menores niveles de desarrollo son los de servicios de orientación profesional, información sobre el mercado de trabajo, servicios complementarios de cafetería y restaurante y programas de seguridad frente a desastres. En estos aspectos así mismo se observan niveles de desarrollo parcial e incipiente articulación, debido a la falta de políticas institucionales.

## 8.2 SECAP Machala

Aspecto	1.) Existencia	2.) Pertinencia	3.) Apropiación	4.) Mejoramiento continuo
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>				
<b>Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>				
Misión, visión y principios institucionales.				
Metas institucionales.				
Articulación de planes, proyectos y acciones.				
<b>Proceso: Seguimiento y Evaluación</b>				
Procedimiento para la evaluación institucional.				
Información histórica de las diferentes áreas				
<b>Proceso: Mecanismos de Comunicación</b>				
Sistemas de comunicación.				
Identificación y divulgación de buenas prácticas.				
<b>Proceso: Clima Institucional</b>				
Integración.				
Trabajo en Equipo.				
<b>Proceso: Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>				
Alianzas con el sector productivo.				
Alianzas con trabajadores.				
Alianzas con sectores de atención prioritaria.				
Relaciones interinstitucionales.				
Relaciones con organismos de cooperación				
<b>Área 2: Gestión Académica</b>				
<b>Proceso: Gobierno Académico</b>				
Consejo académico.				
<b>Proceso: Talento Humano para la Capacitación</b>				
Perfiles de capacitadores				
Selección de capacitadores				

Capacitación de capacitadores			
Evaluación de desempeño.			
<b>Proceso: Orientación Profesional</b>			
Servicio de orientación profesional			
Información del mercado de trabajo			
<b>Proceso: Diseño Curricular</b>			
Plan de capacitación.			
Enfoque metodológico.			
<b>Proceso: Prácticas Pedagógicas</b>			
Estilo pedagógico.			
Evaluación en el aula.			
Uso de recursos para el aprendizaje (talleres y materiales)			
Uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs).			
<b>Proceso: Seguimiento Académico</b>			
Seguimiento al ausentismo.			
Actividades de recuperación.			
<b>Área 3: Gestión Administrativa</b>			
<b>Proceso: Apoyo Financiero y Contable</b>			
Presupuesto anual.			
Contabilidad.			
Recaudación de ingresos.			
Procesos de compra.			
<b>Proceso: Apoyo a la Gestión Académica</b>			
Proceso de matrícula.			
Archivo académico			
<b>Proceso: Administración de Recursos Físicos</b>			
Adquisición de los recursos para el aprendizaje. (maquinaria y equipos)			
Adquisición de materiales y otros suministros			
Mantenimiento de equipos y herramientas.			
<b>Proceso: Administración de la Planta Física</b>			
Mantenimiento planta física.			
Programas para adecuación y/o expansión de la planta física.			
<b>Proceso: Administración de Servicios Complementarios</b>			
Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)			
<b>Proceso: Talento Humano Administrativo</b>			
Perfiles.			
Formación y capacitación.			
Evaluación de desempeño.			
<b>Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro</b>			
<b>Proceso: Participación y Convivencia</b>			
Régimen de convivencia del centro			
Gestión de conflictos.			
<b>Proceso: Prevención de Riesgos</b>			
Seguridad y protección.			
Programas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos.			

Programas de seguridad frente a desastres.				
<b>Proceso: Permanencia e Inclusión</b>				
Atención a poblaciones con necesidades especiales.				
Necesidades y expectativas de los capacitados.				
Seguimiento a egresados.				

- 1) **Existencia:** Desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado
- 2) **Pertinencia:** Atiende las necesidades de los usuarios y está articulado con las demandas del contexto. Existencia de políticas.
- 3) **Apropiación:** Implementación de mejoras, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.
- 4) **Mejoramiento continuo:** Evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

Los resultados obtenidos en el perfil de la calidad del servicio de la sede del SECAP en Machala permiten afirmar lo siguiente:

No se identificaron procesos gestionados mediante prácticas de mejoramiento continuo, siendo más bien recurrente los niveles de pertinencia y apropiación.

Los procesos que registran menores niveles de desarrollo son los de comunicación institucional, prácticas de integración del personal, procesos de orientación profesional e información del mercado de trabajo, servicio de restaurante y cafetería. En estos aspectos así mismo se observan niveles de desarrollo parcial e incipiente articulación, debido a la falta de políticas institucionales.

No existen procesos establecidos orientados a realizar alianzas con trabajadores y programas de seguridad frente a desastres.

## 9.- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO.

### 9.1 Nivel Central

A continuación se exponen las oportunidades de mejoramiento detectadas por los y las informantes clave del nivel central del SECAP.

Para el análisis el guión de entrevista partió de la identificación de las fortalezas institucionales más relevantes. A continuación se solicitó identificar las debilidades institucionales y valorarlas en una escala progresiva de 1 al 5 en dos aspectos: el grado en que la debilidad incide en el desempeño institucional y el nivel de prioridad que la debilidad tiene en la gestión que realiza el informante. Seguidamente se solicitó identificar las oportunidades de mejoramiento en cinco aspectos específicos y uno general: Política pública, reformas legales, estructura institucional, cooperación y/o articulación con otras entidades, infraestructura física y equipamiento y otras oportunidades de mejoramiento. Los resultados son los siguientes:

#### FORTALEZAS INSTITUCIONALES

Fortalezas Institucionales
a) Institución con presencia a nivel nacional
b) Infraestructura física, tecnología y equipamiento
c) Marca institucional posicionada
d) Personal de planta y ocasional con experiencia
e) Experiencia en estrategias operativas
f) Manejo de programa de capacitación a grupos de atención prioritaria
g) Relación con organismos de cooperación

Los informantes identificaron como fortalezas institucionales del SECAP su presencia a nivel nacional, la infraestructura física tecnología y equipamiento, la marca institucional posicionada en el país, la experiencia de su personal de planta e instructores y en el manejo de estrategias operativas, el manejo del programa de capacitación a grupos de atención prioritaria, que le ha permitido ser reconocido en

estos ámbitos poblacionales y la relación que mantiene con varios organismos de cooperación.

#### DEBILIDADES Y CARENCIAS

Las debilidades y carencias identificadas por los informantes fueron las siguientes:

Debilidades o Carencias
Gestión de procesos pedagógicos
Capacitación – formación en línea
Estandarización de procesos pedagógicos
Capacitación – formación por competencias
Financiamiento para la operación
Equipamiento e infraestructura física en provincias, excepto Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua
Sistema de gestión de la calidad del servicio
Personal administrativo e instructores en provincias

Al requerirse de los informantes su opinión sobre las debilidades institucionales más relevantes se identificaron a la falta de gestión de procesos pedagógicos, falta de oferta de capacitación – formación en línea, de estandarización de procesos pedagógicos, falta de enfoque por competencias en los programas de capacitación y formación, la falta de financiamiento para la operación, la falta de equipamiento e infraestructura física en provincias, excepto en los llamados centros grandes, lo cual relativiza la fortaleza identificada anteriormente, la carencia de un sistema de gestión de la calidad y la falta de personal administrativo e instructores en las provincias.

De la valoración realizada por los informantes de las debilidades por su grado de incidencia en el desempeño institucional se obtuvo la siguiente ponderación:

Debilidades o Carencias	Grado de incidencia				
	1	2	3	4	5
Gestión de procesos pedagógicos			X		
Capacitación – formación en línea			X		

Estandarización de procesos pedagógicos				X	
Capacitación -formación por competencias				X	
Financiamiento para la operación				X	
Equipamiento e infraestructura física en provincias, excepto Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua				X	
Sistema de gestión de la calidad del servicio				X	
Personal administrativo e instructores en provincias					X

Las debilidades ponderadas con un nivel 3 de incidencia fueron la falta de gestión de procesos pedagógicos y de programas de formación – capacitación en línea. Con un nivel 4 fueron ponderadas la falta de estandarización de procesos pedagógicos, de enfoque por competencias, la falta de financiamiento para la operación, de equipamiento en las provincias, excepto en los centros grandes y la carencia del sistema de gestión de la calidad del servicio. Con el nivel más alto de incidencia aparece la falta de personal administrativo e instructores en provincias.

La valoración del nivel de prioridad que la debilidad tiene en la gestión que realizan los informantes fue sistematizada ubicándolos de acuerdo a la moda de priorización, obteniéndose los siguientes resultados:

Debilidades o Carencias	Nivel de prioridad				
	1	2	3	4	5
Estandarización de procesos pedagógicos				X	
Capacitación – formación en línea				X	
Equipamiento e infraestructura física en provincias, excepto Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua				X	
Sistema de gestión de la calidad del servicio				X	
Capacitación -formación por competencias					X
Financiamiento para la operación					X
Gestión de procesos pedagógicos					X
Personal administrativo e instructores en provincias					X

En un nivel de prioridad 4 aparecen la estandarización de procesos pedagógicos, la capacitación – formación en línea el equipamiento e infraestructura física en provincias, excepto en los centros grandes y el sistema de gestión de la calidad del servicio.

En el nivel más alto de prioridad aparecen la capacitación y formación por competencias, el financiamiento para la operación, la gestión de procesos pedagógicos y la dotación de personal administrativo e instructores en provincias.

#### OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

De la entrevista realizada a los informantes calificados se sistematizaron las oportunidades de mejoramiento identificadas en el siguiente cuadro:

Política pública	Fortalecimiento del SECAP como principal entidad ejecutora de la política pública de formación y capacitación.
	Profundización de la política pública de capacitación y formación a los grupos de atención prioritaria incluyendo el enfoque de competencias
Reformas legales	Actualización de Ley del SECAP
	Reforma del reglamento orgánico por procesos
Estructura Institucional	Creación de la Dirección Técnica Pedagógica
	Creación de la Dirección de Operaciones
	Creación de la Dirección Financiera
	Creación de la unidad de desarrollo empresarial
	Creación de unidad de Marketing, publicidad y ventas
Cooperación y/o articulación con otras entidades	Centros de educación superior
	Gremios del sector productivo
	Otras entidades del Estado con programas sociales y de inversión
	Gobiernos locales

	Profundizar apoyo CINTERFOR – OIT
	Profundizar apoyo de JICA – Japón
	Word Teach – USA
	SENA – Colombia
Infraestructura física y equipamiento	Equipamiento e infraestructura física en centros provinciales
Otras oportunidades de fortalecimiento	Categorizar centros provinciales a nivel de direcciones
	Mejoramiento de identificación y selección de beneficiarios en Programa de capacitación a GAP

En el ámbito de la política pública se señalaron como oportunidades de mejoramiento el fortalecimiento del SECAP como principal entidad ejecutora de la política pública de formación y capacitación y la necesidad de profundizar la política de capacitación y formación a los grupos de atención prioritaria incluyendo el enfoque de competencias.

En el ámbito de las reformas legales se manifestó como oportunidad de mejoramiento la reforma de la estructura orgánica – funcional y la actualización de la ley del SECAP, cuya expedición se realizó en 1960 y se reformó en 1978.

En el ámbito de la estructura institucional se identificaron como oportunidades de mejoramiento la creación de las direcciones: Técnica Pedagógica, de operaciones y financiera, con el fin de descongestionar las responsabilidades que tienen actualmente las direcciones de planificación y de desarrollo institucional. Así mismo, se manifestó la necesidad de crear unidades encargadas de los procesos de desarrollo empresarial y de marketing, publicidad y ventas.

En el ámbito de la cooperación y/o articulación con otras entidades se identificaron como oportunidades de mejoramiento la vinculación con los centros de educación superior, con los gremios del sector productivo, gobiernos locales y entidades del Estado con programas sociales y de inversión. Así mismo se manifestó la necesidad de profundizar el apoyo que el SECAP recibe de CINTERFOR – OIT, profundizar la cooperación que se recibe de JICA – Japón y lograr vínculos de cooperación con la Word Teach de Estados Unidos y del SENA de Colombia.

En cuanto a infraestructura física y equipamiento se identificó como necesidad el iniciar un amplio programa de mejoramiento de estas capacidades en provincias, excepto en los denominados centros grandes.

Otras oportunidades de mejoramiento fueron manifestadas en orden a categorizar los centros provinciales a nivel de direcciones y el mejoramiento de los procesos de identificación y selección de beneficiarios del Programa de capacitación a los Grupos de Atención Prioritaria.

#### ESTUDIOS REALIZADOS Y PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EN MARCHA EN EL SECAP

Como complemento de la investigación se requirió del SECAP la información de los estudios realizados en los últimos cinco años que apuntalan el proceso de mejoramiento institucional, así como los proyectos de fortalecimiento en marcha. Los siguientes son los estudios realizados:

Nombre del Estudio	Entidad / Consultor	Año
Identificación de necesidades de capacitación del sector industrial en 4 provincias beneficiarias del proyecto “Mejoramiento del Entrenamiento Vocacional en el Ecuador”.	JICA SECAP	2004
Manuales para el dictado de cursos dentro del proyecto “Mejoramiento del Entrenamiento Vocacional en el Ecuador”.	JICA SECAP	2004, 2005
Evaluación de impacto del programa de capacitación a los sectores vulnerables.	SECAP	2008
Evaluación de impacto del programa de capacitación a los GAP.	SECAP	2009
Estudio de necesidades de capacitación de los sectores vulnerables y empresas	JICA SECAP	2009
Estudio para la creación de centros operativos Orellana, Lago Agrio y Esmeraldas	SECAP	2008
Proyectos para la creación de unidades de producción en los centros de rehabilitación social de Quito y Guayaquil	SECAP	2008
Consultoría para el diseño de los instrumentos metodológicos para la evaluación de impacto del programa GAP	CEFORCOM Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional	2009
Asesoramiento en el diseño de perfiles profesionales para la formación por competencias	CEFORCOM Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional	2009

En materia de proyectos de fortalecimiento institucional en marcha, se ha recibido del Gobierno del Japón el apoyo para el proyecto de “Fortalecimiento de la Formación Ocupacional para el Sector Vulnerable”.

El propósito del proyecto es el establecer el Modelo de Entrenamiento Vocacional para el Sector Vulnerable incluyendo los refugiados.

Los componentes de este proyecto son:

1. Sistema de identificación de necesidades y evaluación de impacto.
2. Sistema de contratación y capacitación de los instructores.
3. Mejoramiento de los laboratorios, instrumentos curriculares, materiales didácticos e implementación de los Cursos Piloto.
4. Sistema de apoyo para el empleo de los egresados de los cursos.

Los resultados esperados del proyecto son:

- Establecer en el SECAP, un sistema de identificación de Necesidades y Evaluación de Impacto de Entrenamiento Vocacional del Sector Vulnerable, incluyendo los refugiados.
- Establecer en el SECAP, un sistema de Contratación y Capacitación de los instructores.
- Mejorar los laboratorios, instrumentos curriculares y materiales didácticos e implementará los Cursos Pilotos.
- Mejorar el Sistema de apoyo para empleo de los egresados de cursos.
- Establecerá un Sistema de Cooperación Institucional para la Identificación de necesidades, evaluación de impacto y apoyo para el empleo.

Los Centros Operativos a ser incluidos en el proceso serán definidos de acuerdo al resultado de estudio que será realizado por la Dirección de Planificación y el Experto de la JICA.

Para el estudio mencionado tomará en consideración los siguientes puntos:

Número de beneficiarios (demanda)

Estado actual del centro

Capacidad operativa del centro.

Áreas técnicas que cuenta el centro

Áreas técnicas desarrolladas a nivel Nacional

Seguridad de la zona

El proyecto tiene un período de ejecución desde julio del 2008 a junio del 2011.

## 9.2 Sedes del SECAP en los territorios de Intervención del Programa JEM

En las sedes del SECAP ubicadas en los territorios de intervención del Programa Juventud, Empleo y Migración, los informantes identificaron las siguientes oportunidades de mejoramiento alineadas con las oportunidades identificadas en el nivel central:

Sede	Aspecto	Oportunidad
Cuenca	Otras oportunidades de fortalecimiento	Programa de formación de formadores
		Estudio de demanda de capacitación - formación
Loja	Estructura Institucional	Creación de unidad de marketing
		Creación de unidad de orientación laboral
	Cooperación y/o articulación con otras entidades	Asistencia Técnica de Cinterfor
Machala	Estructura Institucional	Creación de unidad de marketing del centro

En el SECAP Cuenca se identificó la necesidad de avanzar en un programa de formación de formadores, y en estudios de demanda de capacitación y formación.

En el SECAP de Loja se identificó la necesidad de reforzar la estructura institucional del centro con unidades encargadas del marketing y servicios de orientación laboral. En el aspecto de cooperación y/o articulación con otras entidades se identificó la necesidad de asistencia técnica de CINTERFOR para la gestión del centro.

En el SECAP Machala se identificaron oportunidades de mejoramiento en el aspecto de estructura institucional con la creación de la unidad de marketing del centro.

## 10.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DEL SECAP.

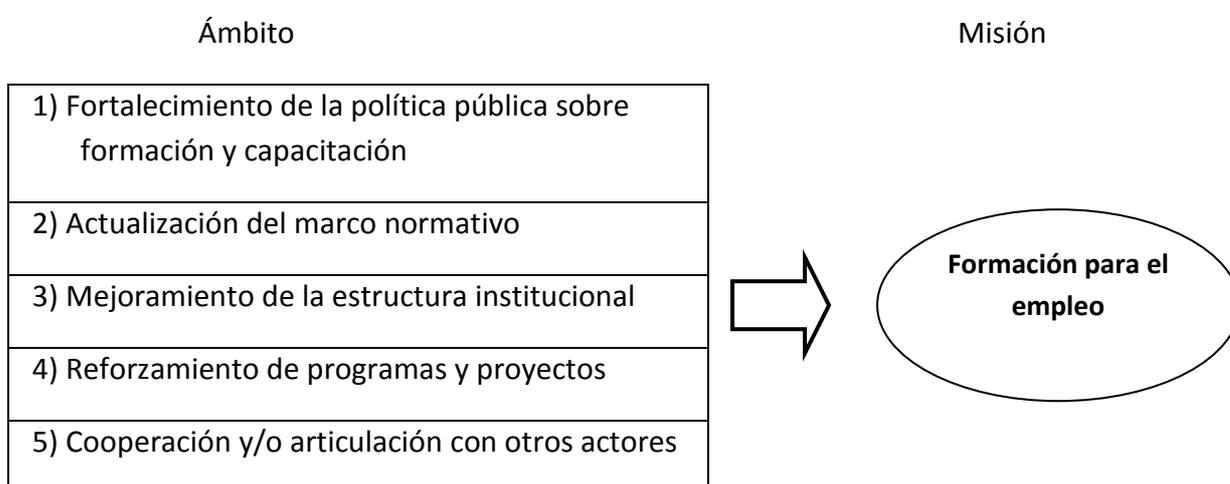
Las fortalezas y debilidades y las oportunidades de mejoramiento identificadas por el nivel central del SECAP y aquellas identificadas en las sedes del SECAP en los territorios de intervención del Programa JEM, proporcionan un panorama que deriva en la necesidad central de fortalecimiento a esta institución, por lo que el abordaje de las estrategias deberán estar alineadas a un proceso de fortalecimiento y actuaciones que permitan mejorar la incidencia del SECAP en la mejora del acceso al empleo de la población del Ecuador, en general, lo que garantizará la atención de los grupos objetivos del programa JEM, en particular.

### 10.1 Proceso de fortalecimiento

Se plantea que las estrategias identificadas estén articuladas en un proceso de fortalecimiento del SECAP tomando en cuenta la situación del entorno institucional y las potencialidades internas.

La intervención debe estar orientada hacia la formación para el empleo es decir que el diseño y puesta en marcha de acciones y programas de fortalecimiento deben contribuir a la misión de formar y capacitar para la inserción laboral de la población, en actividades productivas claves.

Se plantea realizar una secuencia de fortalecimiento a ejecutarse de manera paralela a la operación actual del SECAP, incidiendo con mejoras en cinco ámbitos, sin que esto ámbitos planteados signifiquen etapas secuenciales que deben terminarse unos para avanzar en el siguiente, mas bien tienen el carácter de referenciales de manera que permitan guiar las actuaciones de manera lógica.



- 1.) El planteamiento considera como primer aspecto prioritario el fortalecimiento de la política pública sobre capacitación y formación, alineada a la Constitución de la República y Plan de Desarrollo vigente. En este ámbito participan los organismos hacedores de la política pública con el liderazgo del Ministerio de Relaciones Laborales.
- 2.) Alineado a los planteamientos de política pública que sobre formación y capacitación se realicen, se sugiere que se avance en propuestas de un conjunto de reformas legales dirigidas a fortalecer la capacidad ejecutora del SECAP dentro del Sistema Nacional de Formación y asegurarle una base de infraestructura, equipamiento y operación de fuente fiscal y de autogestión.
- 3.) Otro ámbito de trabajo constituye el mejoramiento de la estructura institucional. Los diseños institucionales que se realicen en este ámbito deben ser evaluadas desde la perspectiva de factibilidad técnica, financiera y operativa., y deben ser realizados con el apoyo de asistencia técnica especializada. Las intervenciones deben tomar en cuenta las necesidades de reforzamiento detectadas por los informantes calificados.
- 4.) Paralelamente se debe trabajar en el reforzamiento de programas y proyectos, aspecto en el que ya el SECAP ha dado pasos importantes, especialmente con recursos de cooperación externa. En este ámbito también se debe tomar en cuenta la necesidad de articular esfuerzos para elevar la calidad de los servicios.
- 5.) Finalmente es necesario tomar en cuenta el ámbito de cooperación y articulación con otros actores. A pesar de que en el mismo se han realizado avances importantes por parte del SECAP, es necesario ampliar este aspecto para darle sostenibilidad al proceso de fortalecimiento y legitimación del proceso.

## **10. 2 Aspectos a considerar en el plan de fortalecimiento**

A continuación se presenta las líneas de fortalecimiento a tomarse en cuenta en la elaboración del plan de fortalecimiento y que pueden guiar las acciones y la asistencia técnica requerida en cada uno de los ámbitos del proceso de fortalecimiento.

- 1) Fortalecimiento de la política pública sobre formación y capacitación:

- Formulación de políticas de formación y capacitación articuladas con las normas constitucionales, el plan nacional de desarrollo y las políticas de empleo juvenil, y de desarrollo social y productivo.
- Inserción del SECAP en el nuevo modelo de gestión del Ministerio de Relaciones Laborales y categorización como instituto adscrito a este Ministerio.
- Consolidación del Sistema Nacional de Formación y evolución hacia el Sistema Nacional de Formación y Certificación de Competencias Laborales.
- Consolidación del Programa de Capacitación a grupos de atención prioritaria y extensión hacia programas formativos con enfoque de competencias.
- Realización de estudios nacionales y territoriales sobre formación y mercado laboral que orienten la política pública.

## 2) Actualización del marco normativo

- Preparación de reformas a la ley de creación del SECAP con el fin de fortalecer su capacidad ejecutora dentro del Sistema Nacional de Formación y asegurarle una base de recursos de fuente fiscal y de autogestión para mejorar su infraestructura, equipamiento y operación.
- Revisión del reglamento orgánico por procesos de acuerdo a las reformas legales y a los cambios que se proponen en la nueva estructura
- Expedición de políticas y reglamentos internos con enfoque de mejoramiento de la calidad del servicio en el área académica y de desarrollo institucional.
- Articulación con otras iniciativas de cambios y creación de cuerpos legales que promueven el empleo juvenil como la ley de mi primer empleo, reforma a la ley de pasantías en el sector privado, etc.

## 3) Mejoramiento de la estructura institucional

- Reformas a la estructura institucional que contemplen la creación de Creación de la Dirección Técnica Pedagógica, Dirección de Operaciones, Dirección Financiera y las unidades de desarrollo empresarial y de marketing, publicidad y ventas.
- Categorización de centros provinciales a nivel de direcciones

- También debe tomarse en cuenta la necesidad de crear una unidad específica encargada del mejoramiento y gestión de la calidad del servicio.
- El mejoramiento de la estructura institucional ir acompañada con programas de selección y reclutamiento de nuevo personal y de fortalecimiento de las capacidades del talento humano. En este aspecto es importante un programa de formación y actualización de formadores.

#### 4) Reforzamiento de programas y proyectos

- Proyecto de equipamiento y mejoramiento de la infraestructura física en los centros provinciales
- Mejoramiento de la focalización y selección del programa de capacitación a grupos de atención prioritaria.
- Mejoramiento de los mecanismos de monitoreo y supervisión de cursos
- Difusión del programa de formación continua para jóvenes como una alternativa de titulación en bachillerato técnico.
- Mejoramiento de las capacidades para la detección de necesidades de formación en sectores prioritarios para el desarrollo económico y social.
- Creación de servicios de capacitación y formación en línea
- Desarrollo de perfiles profesionales
- Ampliación de la oferta de capacitación por competencias

#### 5) Cooperación y/o articulación con otros actores

- Articulación con los servicios nacionales de colocaciones y las redes locales de servicios para el empleo.
- Articulación con la oferta de servicios de desarrollo empresarial y de asistencia técnica para el emprendimiento.
- Articulación con centros de educación superior, gremios del sector productivo, organizaciones laborales, entidades del Estado con programas sociales y de inversión y gobiernos locales.
- Profundización de la cooperación internacional para el fortalecimiento.

### **10.3 Planificación, ejecución y control del proceso**

Se recomienda que el proceso de fortalecimiento se encargue a un grupo estratégico de fortalecimiento, liderado por el Director Ejecutivo en el nivel central y la Dirección de Planificación del SECAP. En el grupo estratégico se sugiere la participación de los coordinadores de las sedes provinciales del SECAP. Este grupo estratégico debe contar con el apoyo de la asistencia técnica externa.

Entre las responsabilidades que deben ser asumidas por el grupo estratégico de fortalecimiento están las de:

- Elaborar el plan de fortalecimiento.
- Establecer la línea base de la gestión del SECAP en los diferentes ámbitos y áreas de la estructura institucional actual.
- Determinar las metas del plan y los indicadores de medición del proceso de fortalecimiento.
- Coordinar la implementación del plan de mejoramiento en las diferentes áreas y sedes.
- Monitorear y sistematizar las experiencias de fortalecimiento, evaluar la implementación y proponer mejoras.

Para el financiamiento del plan de fortalecimiento pueden concurrir el mismo SECAP, el Ministerio de Relaciones Laborales, la SENPLADES, la OIT y el Programa JEM.

## 11.- ANEXOS

### 11.1 ANEXO No 1

#### Salidas ocupacionales para el programa de capacitación a grupos de atención prioritaria

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
AGRÍCULTURA	Asistente de Viverista		MULTIPLICACIÓN DE PLANTAS FRUTALES	45
			MANEJO DEL HUERTO	45
			PRODUCCIÓN DE HUMUS DE LOMBRIS	45
			ESTUDIO DE SUELOS	45
			PODAS, INJERTOS Y FERTILIZACIÓN	45
	Asistente en Producción de Cacao		MANEJO DE CACAO	45
			CONSTRUCCIÓN DE VIVEROS	45
			ELABORACIÓN DE ABONO E INSECTICIDA ORGÁNICO	45
			POST COCECHA DE CACAO	45
			INJERTACIÓN DE PATRONES DE CACAO	45
Ayudante de Jardinero		JARDINERÍA I	45	
		JARDINERÍA II	45	
GANADERÍA	Asistente en Crianza de Animales Mayores		CRianza DE CERDOS	45
			CRianza DE BOVINOS	45
			CRianza DE OVINOS	45
			PRIMEROS AUXILIOS VETERINARIOS	45
	Asistente en Crianza de Animales Menores		CRianza DE CUYES	45
			CRianza DE CONEJOS	45
		CRianza DE AVES (Pollos)	45	

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			PRODUCCIÓN DE LOMBRICES	45
			PRODUCCIÓN APÍCOLA (abejas)	45
			CONSTRUCCIÓN DE GALPONES PARA AVES	45
			DESPOSTE Y COMERCIALIZACIÓN DE AVES	45
			PROCESAMIENTO DE POLLOS AHUMADOS	45
			PROCESAMIENTO DE CARNES AHUMADA	45
		Asistente en Manejo de Ganado Lechero	RENOVACIÓN Y SIEMBRA DE POTREROS	45
			MANEJO REPRODUCTIVO Y SANITARIO DEL GANADO LECHERO	45
			INSEMINACIÓN ARTIFICIAL	45
			ELABORACIÓN DE BALANCEADOS	45
			SANIDAD BOBINA	45
			NUTRICIÓN BOBINA	45
			MANEJO Y MEJORAMIENTO DE PASTOS	45
AGROINDUSTRIAL	Ayudante en Procesamiento de Frutas	ELABORACIÓN DE MERMELADAS	45	
		ELABORACIÓN DE NECTAR Y ALMIVAR	45	
		ELABORACIÓN DE VINOS	45	
	Ayudante en Procesamiento de Lácteos	ELABORACIÓN DE QUESO FRESCO Y ANDINO	45	
		ELABORACIÓN DE QUESO MOZARELA Y SEMI MADURO	45	
		ELABORACIÓN DE YOGURT	45	
		ELABORACIÓN DE MANJAR DE LECHE Y DULCE DE LECHE	45	
		ELABORACIÓN DE CHOCOLATES	45	
	Asistente en elaboración de Productos Químicos	PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LIMPIEZA DEL HOGAR	45	

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			PRODUCTOS QUÍMICOS PARA ASEO PERSONAL	45
			PRODUCTOS QUÍMICOS PARA PREPARADOS GALÉNICOS DE USO EXTERNO	45
ARTES GRÁFICAS	Ayudante en Diseño Gráfico		APLICACIONES DEL DISEÑO GRÁFICO EN SAND BLASTING	45
			APLICACIONES DEL DISEÑO GRÁFICO EN FOTOGRAFADO	45
			PUBLICIDAD EXTERIOR	45
	Ayudante en Diseño Gráfico Digital		DISEÑO GRÁFICO DIGITAL (ILUSTRADOR)	45
			DISEÑO GRÁFICO DIGITAL (FOTOSHOP)	45
			DISEÑO GRÁFICO DIGITAL (CORELDRAW)	45
			DISEÑO GRÁFICO DIGITAL (INDESING CS4)	45
AUTOMECÁNICA	Ayudante de Electricista Automotriz		MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ BÁSICO	45
			ELECTRICIDAD AUTOMOTRIZ BÁSICA	45
			MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE LUCES Y ACCESORIOS DEL VEHÍCULO	45
			REPARACIÓN DEL SISTEMA DE ARRANQUE Y CARGA DEL VEHÍCULO	45
			SISTEMA DE ENCENDIDO DEL VEHÍCULO	45
	Ayudante de Mecánica de Patio		MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ BÁSICO	45
			MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE SUSPENSION Y DIRECCION	45
			MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE FRENOS DEL VEHICULO	45
			MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TRANSMISION DEL VEHICULO	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR	
			VULCANIZACIÓN, ENLLANTAJE Y BALANCEO	45	
			Ayudante de Reparador de Motores a Gasolina	MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ BÁSICO	45
				DIBUJO TÉCNICO Y METROLOGÍA	45
				REPARACION DE MOTORES A GASOLINA I	45
				A.B.C. DE MOTORES A GASOLINA	45
				REPARACIÓN DE MOTORES A GASOLINA II	45
				ENDEREZADA AUTOMOTRIZ	45
			Ayudante de Latonero Automotriz	PINTURA AUTOMOTRIZ	45
				Ayudante de Mecánico de Motos	MOTORES DE COMBUSTIÓN INTERNA DE 2 Y 4 TIEMPOS
			MANTENIMIENTO DE MOTORES DE COMBUSTIÓN DE 2 Y 4 TIEMPOS		45
			TRANSMISIONES DE MOTOS		45
			SISTEMA ELÉCTRICO DE MOTOS		45
			MADERA Y MUEBLES		Ayudante de Carpintería
SEGURIDAD INDUSTRIAL	45				
TECNOLOGIA DE LA MADERA	45				
HERRAMIENTAS MANUALES	45				
UNIONES Y ENSAMBLES	45				
MAQUINADO DE MADERA	45				
CONSTRUCCION DEL MUEBLE I	45				
CONSTRUCCION DEL MUEBLE II	45				
ACABADOS DEL MUEBLE I	45				
ACABADOS DEL MUEBLE II	45				
CONSTRUCCIÓN DE MUEBLES MODERNOS	45				
TORNEAO DE LA MADERA	45				
ENCHAPADO DE LA MADERA	45				

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	T.F.P. CONFECCIONISTA DE PRENDAS DE VESTIR	Confección de Lencería para el Hogar	CONFECCION DE LENCERIA DE BAÑOS	45
			CONFECCIÓN DE LENCERIA DE COCINA	45
			CONFECCIÓN DE LENCERIA PARA DORMITORIO	45
			CONFECCIÓN DE LENCERIA DE SALA	45
		Confección de Ropa Femenina	CONFECCION DE FALDA	45
			CONFECCIÓN DE BLUSAS	45
			CONFECCIÓN DE PANTALONES DE MUJER	45
			CONFECCIÓN DE VESTIDOS	45
			CONFECCIÓN DE CHAQUETAS	45
			CONFECCIÓN DE MANDILES	45
			Confección de Ropa Infantil	CONFECCION DE PANTYS Y CHAQUETILLAS PARA NIÑAS
		CONFECCIÓN DE BLUSA DE NIÑAS		45
		CONFECCIÓN DE VESTIDOS DE NIÑA		45
		CONFECCIÓN DE CAMISAS PARA NIÑO		45
		CONFECCIÓN DE PANTALON DE NIÑO		45
		CONFECCIÓN DE AJUARES PARA BEBE		45
		Confección de Ropa Masculina	CONFECCION DE CAMISAS	45
			CONFECCIÓN DE PANTALONES	45
			CONFECCIÓN DE CHALECOS	45
			CONFECCIÓN DE LEVAS	45
		Confección de Ropa Deportiva	CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA EXTERIOR	45
			CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA INTERIOR	45
		Bordado a Máquina	BORDADO A MÁQUINA 1	45
BORDADO A MÁQUINA 2	45			
Confección de Abrigos	CONFECCIÓN DE ABRIGOS PARA HOMBRE	45		
	CONFECCIÓN DE ABRIGOS PARA DAMA	45		

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
		Máquinas de coser	MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS DE COSER	45
			REPARACIÓN DE MÁQUINAS DE COSER	45
CONSTRUCCIONES CIVILES		Ayudante de Albañilería	INTERPRETACIÓN DE PLANOS	45
			PREPARACIÓN DE ESTRUCTURAS	45
			COLOCACIÓN DE CERÁMICA	45
			CONSTRUCCIÓN DE MANPOSTERÍA	45
			ENLUCIDOS LISOS	45
			INSTALACIÓN DE DESAGÜES DE PVC Y VENTILACIONES	45
			INSTALACIÓN DE MUEBLES SANITARIOS CON TUBERÍA ROSCABLE	45
			CÁLCULO DE MATERIALES	45
			ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN	45
			MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES SANITARIAS	45
			PLOMERÍA	45
			CONSTRUCCIÓN DE CIMIENTOS	45
CUERO Y CALZADO		Confeccionista de Calzado	DISEÑO DE CALZADO PARA HOMBRE	45
			DISEÑO DE CALZADO PARA MUJER	45
			DISEÑO DE CALZADO PARA NIÑOS	45
			CORTE MANUAL DE PIEZAS PARA CALZADO	45
			APARADOR DE CALZADO I	45
			APARADOR DE CALZADO II	45
			MONTAJE DE CALZADO I	45
			MONTAJE DE CALZADO II	45
			ACABADO DE CALZADO	45
			REPARACIÓN DE CALZADO	45
		Ayudante de Marroquinería	DISEÑO DE PEQUEÑA MARROQUINERÍA	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			CORTE DE PIEZAS PARA PEQUEÑA MARROQUINERÍA	45
			COSTURA DE PIEZAS PARA PEQUEÑA MARROQUINERÍA	45
			ARMADO DE MODELOS DE PEQUEÑA MARROQUINERÍA	45
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA		Ayudante de Electricista Residencial	ELECTRICIDAD BÁSICA	45
			INSTALACIONES ELECTRICAS DE ALUMBRADO RESIDENCIAL	45
			INSTALACIONES ELECTRICAS DE TOMACORRIENTES Y SALIDAS ESPECIALES RESIDENCIALES	45
			INSTALACIONES ELECTRICAS DE LLAMADA Y SEÑALIZACION	45
			ELECTRÓNICA BÁSICA	45
ARTESANÍAS Y MANUALIDADES		Ayudante en Cerámica	CERÁMICA I	45
			CERÁMICA II	45
			JARRONES TEXTURIZADOS	45
			PINTURA EN CERÁMICA	45
METALMECÁNICA		Ayudante de Instalador de Tubería - Agua Potable	DIBUJO TÉCNICO Y METROLOGÍA	45
			AJUSTAJE MECÁNICO	45
			INSTALACIÓN DE TUBERÍAS Y ACCESORIOS PARA AGUA POTABLE	45
			INSTALACIÓN DE BOMBAS HIDRÁULICAS Y CALEFONES	45
		Ayudante de Mecánico Cerrajero	DIBUJO TÉCNICO Y METROLOGÍA	45
			AJUSTAJE MECÁNICO	45
			SOLDADURA ELÉCTRICA	45
			CONSTRUCCION DE PUERTAS METÁLICAS	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			CERRAJERÍA ARTÍSTICA	45
		Ayudante de Mecánico Latonero	SOLDADURA ELÉCTRICA	45
			SOLDADURA OXIACETILÉNICA	45
			ENDEREZADO DE CARROCERÍAS DE VEHÍCULOS	45
			MASILLADO Y PINTADO DE SUPERFICIES ENDEREZADAS	45
			HOJALATERÍA	45
			Ayudante de Mecánico Soldador	DIBUJO TÉCNICO Y METROLOGÍA
		AJUSTAJE MECÁNICO		45
		SOLDADURA ELÉCTRICA		45
		SOLDADURA OXIACETILÉNICA		45
		Construcción en Aluminio y vidrio	CONSTRUCCIÓN DE VENTANAS CON ALUMINIO Y VIDRIO	45
			CONSTRUCCIÓN DE PUERTAS CON ALUMINIO Y VIDRIO	45
ADMINISTRACIÓN		Asistente Administrativo	REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y PUNTUACIÓN	45
			SECRETARIADO BÁSICO	45
			AMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	45
			ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	45
COMERCIALIZACIÓN		Asistente en Marketing	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	45
			MARKETING	45
			REDACCION ADMINISTRATIVA	45
		Ejecutivo de Ventas	RELACIONES INTERPERSONALES	45
			TÉCNICAS DE VENTAS	45
			MARKETING BASICO	45
		TÉCNICAS DE CRÉDITO	45	
FINANZAS		Asistente Contable	CONTABILIDAD BÁSICA	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			CONTABILIDAD COMERCIAL	45
			TRIBUTACION	45
			CONTABILIDAD DE COSTOS	45
HOTELERÍA	Bar		FUNDAMENTOS DE LA HOTELERIA Y MISE EN PLACE DEL BAR	45
			ELABORACIÓN Y SERVICIO DE COCTELES Y SERIES CLÁSICOS	45
	Restaurante		FUNDAMENTOS DE LA HOTELERIA Y MISE EN PLACE DE RESTAURANTE	45
			ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE	45
	Asistente en Gestión Hotelera		PROCESO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN HOTELERA	45
			LA CALIDAD Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE	45
			GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45
			GESTIÓN DE ALOJAMIENTO	45
			GESTIÓN DE RESTAURACIÓN	45
			EL MARKETING Y LA HOTELERÍA	45
		ORGANIZACIÓN Y ARREGLO DE HABITACIONES	45	
TURISMO	Guías de Turismo de Sitio		INTRODUCCIÓN AL TURISMO Y RR. HH.	45
			HISTORIA Y GEOGRAFÍA DEL LUGAR YSU INVENTARIO TURISTICO	45
			TÉCNICAS DE GUIANZA	45
GASTRONOMÍA	Ayudante de Cocina		COCINA INTERNACIONAL	45
			COCINA NACIONAL 1	45
			COCINA NACIONAL 2	45
			HIGIENE Y SANITACIÓN	45
			NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	45
			COSTOS PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
			PREPARACIÓN DE CENA NAVIDEÑA	45
			ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CON SOYA	45
		Ayudante en Panadería y Pastelería	ELABORACION DE PAN CON MASA SIMPLE	45
			ELABORACION DE PAN CON MASA ENRIQUESIDA	45
			ELABORACION DE PASTELES EN PASTA DE HOJALDRE	45
			ELABORACION DE TORTAS EN BIZCOCHO Y GALLETAS	45
			ELABORACIÓN DE PAN CON DERIVADOS DE CAMOTE	45
SALUD		Auxiliar de Enfermería	PRIMEROS AUXILIOS I	45
			PRIMEROS AUXILIOS II	45
			PRIMEROS AUXILIOS III	45
			ENFERMERIA I	45
			ENFERMERIA II	45
			ENFERMERIA III	45
		Asistente de Gerontología	CUIDADO DEL ADULTO MAYOR	45
			ATENCIÓN A ANCIANOS	45
BELLEZA Y PELUQUERÍA	T.F.P. EN BELLEZA Y PELUQUERÍA	Belleza y Peluquería	MANICURE Y PEDICURE	45
			CORTES DE CABELLOS BÁSICO UNISEX	45
			ALTA PELUQUERIA	45
			BARBERIA	45
			ESTILOS DE PEINADO	45
			TÉCNICAS PARA EL TINTURADO DEL CABELLO	45
			TÉCNICAS DE COLORACIÓN EN MECHAS	45
			ONDULACIONES Y TRATAMIENTOS CAPILARES	45
			ELABORACIÓN DE UÑAS ACRÍLICAS	45

ÁREA		SALIDAS OCUPACIONALES	UNIDAD MODULAR	TOTAL DE HORAS POR UNIDAD MODULAR
		Estética y Cosmetología	COSMETOLOGÍA	45
			ESTÉTICA CORPORAL Y AROMATERAPIA	45
			TRATAMIENTOS CORPORALES	45

## 11.2 ANEXO No 2

### Formularios y guiones de entrevista a informantes calificados

#### Formulario 1: Información de la Gestión. Nivel Central

##### 1. Datos básicos

Razón Social
Naturaleza jurídica
Distribución geográfica (sedes)

##### 2. Talento humano (número)

Categorías	Total	Formación / nivel		
		2do nivel	3r. nivel	4to nivel
Directivos (libre remoción)				
Servidores con nombramiento				
Capacitadores de planta				
Capacitadores contratados				
Otro personal a contrato				

##### 3. Indicadores de gestión

Indicador	2008	2009 (1er Semestre)

##### 3.1 Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal

Cursos programados		
Cursos realizados		
Horas capacitación programados		
Horas capacitación realizados		
Personas capacitadas programado		
Personas capacitadas realizado		

##### 3.2 Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria

Cursos programados		
Cursos realizados		
Horas capacitación programados		
Horas capacitación realizados		
Personas capacitadas programado		
Personas capacitadas realizado		

### 3.3 Presupuesto ( US \$)

Presupuesto total (Codificado)		
Gasto corriente (Devengado)		
Gasto de inversión (Devengado)		
Ejecución presupuestaria (% devengado/ programado)		

### 3.4 Financiamiento del Presupuesto (US \$)

Contribución empleadores		
Auto gestión		
Asignación CNCF		
Recursos de cooperación		
Otros		

### 4.- Estudios sobre la institución (realizados)

Nombre del Estudio	Entidad / Consultor	Año

### 5.- Proyectos de fortalecimiento institucional (en marcha)

Entidad / Organismo	Nombre del Proyecto	Monto total (US \$)	Situación

**Formulario 2: Entrevista a Informantes Calificados.**

**Nivel Central**

<b>Entrevistador/a</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>

**Datos del Informante Clave**

<b>Nombre</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Cargo que desempeña</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Teléfono convencional</b>	<b>Celular</b>
<b>Correo electrónico</b>	

**1. Principales Fortalezas Institucionales**

<b>Fortalezas</b>	
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	
f)	
g)	
h)	
i)	
j)	

**2. Principales carencias detectadas**

<b>Carencias</b>	<b>Grado de incidencia</b>					<b>Nivel de prioridad</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a)										

b)																			
c)																			
d)																			
e)																			
f)																			
g)																			
h)																			
i)																			
j)																			

**3. Identificación de oportunidades de mejoramiento**

**3.1 Política pública**

Propuesta	Propósito

**3.2 Reformas legales**

Reforma	Propósito

**3.3 Estructura Institucional**

Area / Proyecto	Propósito

**3.4 Articulación con otras entidades**

Entidad	Propósito

### 3.5 Infraestructura física y equipamiento

Sede	Monto aproximado (US \$)

### 3.6 Otras oportunidades de fortalecimiento

Descripción

**Formulario 3: Información sobre la gestión de la Sede**

**1. Información básica de la Sede**

<b>Razón Social</b>
<b>Dirección</b>
<b>Categoría de la sede</b>

**2. Talento humano (número)**

Categorías	Total	Formación / nivel		
		2do nivel	3r. nivel	4to nivel
Directivos (libre remoción)				
Servidores con nombramiento				
Capacitadores de planta				
Capacitadores contratados				
Otro personal a contrato				

**3. Oferta de Capacitación - Formación**

**3.1 Oferta académica para jóvenes disponible**

Nombre del curso	Modalidad (capacitación / formación)	Duración (horas)

**3.2 Oferta académica para jóvenes proyectada**

Nombre del curso	Modalidad (capacitación / formación)	Duración (horas)	Puesta en marcha

### 3.3 Infraestructura/ equipamiento para la capacitación disponible

Recurso	Unidad de medida	Cantidad

### 3.4 Infraestructura/ equipamiento para la capacitación proyectada

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Puesta en marcha

## 4. Indicadores de gestión

Indicador	2008	2009 (1er Semestre)

### 4.1 Servicios de Capacitación – Formación al Sector Formal

Cursos programados		
Cursos realizados		
Horas capacitación programados		
Horas capacitación realizados		
Personas capacitadas programado		
Personas capacitadas realizado		

### 4.2 Servicios de Capacitación – Formación a Grupos de Atención Prioritaria

Cursos programados		
Cursos realizados		
Horas capacitación programados		
Horas capacitación realizados		
Personas capacitadas programado		
Personas capacitadas realizado		

### 4.3 Presupuesto ( US \$)

Presupuesto total (Codificado)		
Gasto corriente (Devengado)		
Gasto de inversión (Devengado)		
Ejecución presupuestaria (% devengado/ programado)		

**Formulario 4: Entrevista a Informantes Calificados de la Sede**

<b>Entrevistador/a</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>

**Datos del Informante Clave**

<b>Nombre</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Cargo que desempeña</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Teléfono convencional</b>	<b>Celular</b>
<b>Correo electrónico</b>	

**1: Niveles de Gestión de la Sede (x)**

<b>Aspecto</b>	<b>1 Existencia:</b> Desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado	<b>2 Pertinencia:</b> Atiende las necesidades de los usuarios y está articulado con las demandas del contexto. Existencia de políticas.	<b>3 Apropiación:</b> Implementación de mejoras, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.	<b>4 Mejoramiento continuo:</b> Evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>				
<b>Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>				
Misión, visión y principios institucionales.				
Metas institucionales.				
Articulación de planes, proyectos y acciones.				
<b>Proceso: Seguimiento y Evaluación</b>				
Procedimiento para la evaluación institucional.				
Información histórica de las diferentes áreas				
<b>Proceso: Mecanismos de Comunicación</b>				
Sistemas de comunicación.				
Identificación y divulgación de buenas prácticas.				

<b>Proceso: Clima Institucional</b>				
Integración.				
Trabajo en Equipo.				
<b>Proceso: Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>				
Alianzas con el sector productivo.				
Alianzas con trabajadores.				
Alianzas con sectores de atención prioritaria.				
Relaciones interinstitucionales.				
Relaciones con organismos de cooperación				
<b>Área 2: Gestión Académica</b>				
<b>Proceso: Gobierno Académico</b>				
Consejo académico.				
<b>Proceso: Talento Humano para la Capacitación</b>				
Perfiles de capacitadores				
Selección de capacitadores				
Capacitación de capacitadores				
Evaluación de Desempeño.				
<b>Proceso: Orientación Profesional</b>				
Servicio de orientación profesional				
Información del mercado de trabajo				
<b>Proceso: Diseño Curricular</b>				
Plan de capacitación.				
Enfoque Metodológico.				
<b>Proceso: Prácticas Pedagógicas</b>				
Estilo Pedagógico.				
Evaluación en el Aula.				
Uso de recursos				

para el aprendizaje (talleres y materiales)				
Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).				
<b>Proceso: Seguimiento Académico</b>				
Seguimiento al ausentismo.				
Actividades de recuperación.				
<b>Área 3: Gestión Administrativa</b>				
<b>Proceso: Apoyo Financiero y Contable</b>				
Presupuesto Anual.				
Contabilidad.				
Recaudación de ingresos.				
Procesos de Compra.				
<b>Proceso: Apoyo a la Gestión Académica</b>				
Proceso de matrícula.				
Archivo académico				
<b>Proceso: Administración de Recursos Físicos</b>				
Adquisición de los recursos para el aprendizaje. (maquinaria y equipos)				
Adquisición de materiales y otros suministros				
Mantenimiento de equipos y herramientas.				
<b>Proceso: Administración de la Planta Física</b>				
Mantenimiento planta física.				
Programas para adecuación y/o expansión de la planta física.				
<b>Proceso: Administración de Servicios Complementarios</b>				

Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)				
<b>Proceso: Talento Humano Administrativo</b>				
Perfiles.				
Formación y capacitación.				
Evaluación de desempeño.				
<b>Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro</b>				
<b>Proceso: Participación y Convivencia</b>				
Régimen de convivencia del centro				
Gestión de conflictos.				
<b>Proceso: Prevención de Riesgos</b>				
Seguridad y protección.				
Programas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos.				
Programas de Seguridad frente a desastres.				
<b>Proceso: Permanencia e Inclusión</b>				
Atención a poblaciones con necesidades especiales.				
Necesidades y expectativas de los capacitados.				
Seguimiento a egresados.				

## 2. Identificación de oportunidades de mejoramiento

### 2.1 Estructura Institucional de la Sede

Oportunidad	Propósito

### 2.2 Articulación Interna

Área	Propósito

### 2.3 Articulación con otras entidades

Entidad	Propósito

### 2.4 Infraestructura física y equipamiento

Recurso	Monto aproximado (US \$)

### 2.5 Otras oportunidades de fortalecimiento

Descripción

## 11.3 ANEXO No 3

### Guía para el llenado del apartado Niveles de Gestión de la Sede

Aspecto	<b>1 Existencia:</b> Desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado	<b>2 Pertinencia:</b> Atiende las necesidades de los usuarios y está articulado con las demandas del contexto. Existencia de políticas.	<b>3 Apropiación:</b> Implementación de mejoras, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por la comunidad.	<b>4 Mejoramiento continuo:</b> Evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora.
<b>Área 1: Gestión Directiva</b>				
<b>Proceso: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>				
Misión, visión y principios institucionales.	Se tiene una formulación parcial de su direccionamiento estratégico como institución integrada; prevalecen la misión, la visión y los valores de cada una de las distintas sedes.	Se ha formulado su direccionamiento estratégico en forma integrada y responde a las necesidades internas y a las demandas del entorno.	El direccionamiento estratégico formulado en el Plan Estratégico Institucional, orienta y articula los planes y proyectos de la institución y ha sido apropiado por parte de la comunidad institucional.	El direccionamiento estratégico se revisa periódicamente en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los participantes; a partir del análisis se realizan los ajustes necesarios.
Metas institucionales.	Se ha formulado metas: de éstas, algunas o ninguna de ellas son cuantificables o se han establecido metas sólo para algunas de las sedes como unidades independientes .	La institución cuenta con un conjunto de metas cuantificables que responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.	Las metas formuladas para la institución integrada permiten el seguimiento de los objetivos institucionales; los resultados de la gestión son conocidos por la comunidad educativa.	Las metas establecidas permiten revisar y orientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. Estas metas son revisadas periódicamente en su capacidad para dar cuenta de la gestión institucional
Articulación de planes,	El direccionamien	El direccionamiento	La comunidad institucional	Se evalúa la articulación y la

proyectos y acciones.	to estratégico articula parcialmente los planes, los proyectos y las acciones institucionales de las distintas sedes de la institución .	estratégico orienta y articula los planes, proyectos y acciones institucionales de las diferentes sedes como una sola institución.	reconoce y hace evidente que las diferentes acciones, los planes y proyectos institucionales están articulados entre sí y responden al direccionamiento estratégico.	congruencia del direccionamiento estratégico con los planes y proyectos institucionales. Se tienen en cuenta las diferentes modificaciones para realizar los ajustes necesarios.
<b>Proceso: Seguimiento y Evaluación</b>				
Procedimiento para la evaluación institucional.	Se realiza evaluación institucional sin un procedimiento claramente establecido; los sistemas de recolección de la información y la metodología para la evaluación se van diseñando sobre la marcha; las distintas sedes tienen sus propios procesos de evaluación;	Se ha establecido un proceso para desarrollar la evaluación institucional con instrumentos y procedimientos claros para las distintas sedes como una unidad; la información sobre el desempeño, tanto de los participantes como de los capacitadores y el personal administrativo, forma parte integral del sistema de evaluación.	La evaluación institucional se ha implementado en las diferentes sedes como parte de una sola institución, siguiendo el proceso y los instrumentos acordados, y cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; los resultados de las evaluaciones externas de los participantes y la evaluación del desempeño de los capacitadores y el personal administrativo se analizan conjuntamente como parte	Se revisa periódicamente el procedimiento establecido, los instrumentos, la veracidad de la evaluación y el análisis efectuados a través de los resultados de evaluaciones externas y evaluación del desempeño docente y administrativo; con esta información, orienta ajustes y mejora el sistema de evaluación institucional.

			fundamental del proceso.	
Información histórica de las diferentes áreas	El sistema de evaluación contiene información parcial sobre el desempeño de las diferentes áreas a través del tiempo; la información de la sede se ha venido acopiando pero aún no está completa.	El proceso de evaluación institucional permite analizar el desempeño a través del tiempo en las diferentes áreas de gestión; se cuenta con información organizada de las diferentes áreas de la sede .	Se sistematiza la información histórica de los resultados de la evaluación institucional en las diferentes áreas de gestión, actividad que le ha permitido construir series de tiempo y analizar el desempeño de los distintos procesos a través de varios períodos.	Los resultados de las evaluaciones de las diferentes áreas de gestión, comparadas en el tiempo, le permiten a la sede orientar acciones de mejoramiento continuo.
<b>Proceso: Mecanismos de Comunicación</b>				
Sistemas de comunicación.	Se emplea diferentes medios de comunicación y de manera indistinta; en otros casos, se cuenta con información parcial sobre su impacto en la comunidad institucional.	Se dispone de una política de comunicación institucional la misma que ha tipificado los medios de comunicación según las características y el tipo de información más apropiados para cada uno de los estamentos de la comunidad institucional.	La política de comunicación institucional además ha generado aceptación y ha facilitado el establecimiento de canales de comunicación bi direccionales con los diferentes miembros de la comunidad institucional	Se evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y aceptación por parte de los diferentes estamentos de la comunidad institucional y en el proceso de mejoramiento institucional.
Identificación y divulgación de buenas prácticas.	En algunas ocasiones, realiza reuniones para identificar cuáles de los	Se cuenta con una política para identificar y divulgar tanto las buenas	Se ha implementado un procedimiento para identificar, divulgar y	Se evalúa periódicamente el impacto que tiene la socialización, documentación y

	desempeños o los procesos en el ámbito pedagógico y administrativo son los mejores; estas socializaciones, en algunos casos, inducen a los participantes a realizar cambios o ajustes en su trabajo.	prácticas pedagógicas como las buenas prácticas en los procesos administrativos.	documentar las buenas prácticas en los ámbitos pedagógico y administrativo; el intercambio de experiencias ha propiciado acciones de mejoramiento tanto en lo pedagógico como en lo administrativo.	apropiación de las buenas prácticas en los ámbitos pedagógico y administrativo y realiza ajustes cuando éstos son requeridos.
<b>Proceso: Clima Institucional</b>				
Integración.	Se ha desarrollado actividades como encuentros, reuniones para propiciar la integración entre niveles; en algunos casos se logra la participación de los diferentes estamentos.	Se ha diseñado una metodología orientada a reconocer las capacidades, desarrollos, necesidades y expectativas de los diferentes sedes y niveles; a partir de ese conocimiento tiene una estrategia para la integración.	Los diferentes miembros de la comunidad educativa se consideran partícipes de una sola institución sin importar en qué sede o en qué nivel se encuentren ubicados.	Las estrategias implementadas para la integración entre las sedes y niveles se han evaluado y de acuerdo con sus resultados se han efectuado mejoramientos.
Trabajo en Equipo.	Se puede evidenciar trabajo en equipo en algunos niveles o entre algunos grupos de capacitadores y/o administrativos .	Se ha diseñado una estrategia institucional integrada para fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes proyectos institucionales; se cuenta con una metodología para realizar reuniones efectivas.	Los diferentes proyectos institucionales se desarrollan con el apoyo de equipos que tienen una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza entre	La contribución de los diferentes equipos en relación con el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de un buen clima institucional se evalúa periódicamente y se implementan acciones de mejoramiento.

			los diferentes miembros de la institución.	
<b>Proceso: Alianzas y Acuerdos con otras Instituciones</b>				
Alianzas con el sector productivo.	Las relaciones con el sector productivo son esporádicas; se realizan acciones de capacitación de forma individual a las empresas y en otros casos se dispone de acceso a laboratorios, talleres y espacios recreativos, entre otros.	Se ha establecido alianzas con sectores productivos que cuentan con objetivos, metodologías de trabajo y sistemas de seguimiento generados por parte de las instituciones involucradas.	Las alianzas con el sector productivo han apoyado el desarrollo programas continuos de fortalecimiento de las competencias laborales y han promovido procesos de seguimiento y evaluación periódicos.	Se evalúa periódicamente el impacto de las alianzas con el sector productivo en el ámbito de fortalecimiento de las competencias laborales; los resultados de estas evaluaciones propician acciones de mejoramiento institucional.
Alianzas con trabajadores.	Las relaciones con el sector de los trabajadores son esporádicas	Se ha establecido alianzas con el sector de los trabajadores que cuentan con objetivos, metodologías de trabajo y sistemas de seguimiento generados por parte de las instituciones involucradas.	Las alianzas con el sector de los trabajadores han apoyado el desarrollo de programas integrales y promovido procesos de seguimiento y evaluación periódicos.	Se evalúa periódicamente el impacto de las alianzas con el sector productivo en el ámbito de fortalecimiento de las competencias laborales; los resultados de estas evaluaciones propician acciones de mejoramiento institucional.
Alianzas con sectores de atención prioritaria.	Las relaciones con sectores u organizaciones que agrupan a población prioritaria son esporádicas;	La institución ha establecido alianzas con sectores de atención prioritaria que cuentan con objetivos, metodologías de	Las alianzas con sectores de atención prioritaria han apoyado el desarrollo de programas integrales y promovido	La institución evalúa periódicamente el impacto de las alianzas con sectores de atención prioritaria en el ámbito de

		trabajo y sistemas de seguimiento generados por parte de las instituciones involucradas.	procesos de seguimiento y evaluación periódicos.	fortalecimiento de las competencias laborales; los resultados de estas evaluaciones propician acciones de mejoramiento institucional.
Relaciones interinstitucionales.	Se ha establecido ocasionalmente acuerdos con otras instituciones públicas y privadas para el desarrollo de actividades de capacitación	Se ha establecido alianzas y/o acuerdos con diferentes instituciones como un apoyo a los proyectos institucionales.	El desarrollo de las alianzas implementadas para el apoyo a los procesos institucionales cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la institución y de la comunidad educativa a los que éstas van dirigidas; se reconoce el papel de estas alianzas o estos acuerdos en el desarrollo de los proyectos de la institución.	El impacto de las alianzas y/o acuerdos institucionales se evalúa en términos tanto de la cobertura como del impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales; dichos procesos se van ajustando periódicamente en concordancia con los resultados aportados por las evaluaciones.
Relaciones con organismos de cooperación	Se ha establecido ocasionalmente acuerdos con organismos de cooperación para el desarrollo de actividades de capacitación.	Se dispone de una política institucional para establecer alianzas y/o acuerdos con diferentes instituciones similares en el exterior y organismos de cooperación como un apoyo a los proyectos	El desarrollo de las alianzas implementadas para el apoyo a los procesos institucionales cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la institución y de la comunidad	El impacto de las alianzas y/o acuerdos con organismos de cooperación se evalúa en términos tanto de la cobertura como del impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales; dichos procesos se

		institucionales.	educativa a los que éstas van dirigidas; se reconoce el papel de estas alianzas o estos acuerdos en el desarrollo de los proyectos de la institución.	van ajustando periódicamente en concordancia con los resultados aportados por las evaluaciones.
--	--	------------------	---	---

## Área 2: Gestión Académica

### Proceso: Gobierno Académico

Consejo académico.	El consejo académico está conformado pero tiene escaso impacto en el diseño e implementación de los planes de capacitación. Las distintas sedes se han encargado de organizar su propio consejo académico.	El consejo académico está articulado y cuenta con una metodología de trabajo orientada al diseño, la implementación y el seguimiento del Plan de Capacitación.	El consejo académico se reúne periódicamente para garantizar que el Plan de Capacitación propuesto se implemente; además, resuelve las dificultades que se puedan presentar en el proceso y orienta ajustes cuando éstos son requeridos.	La gestión del consejo académico se evalúa, entre otros aspectos, por el nivel de apropiación del Plan de Capacitación y los resultados de aprendizaje de los participantes.
--------------------	--	--	--	--

### Proceso: Talento Humano para la Capacitación

Perfiles de capacitadores	Se cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de capacitadores.	Los perfiles se encuentran bien definidos, son coherentes con el Plan de Capacitación y con la normatividad vigente.	Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de personal y son coherentes con estructura organizativa de la institución; su uso, en procesos de selección,	El proceso de definición y uso de los perfiles para la selección de personal se evalúa y se mejora continuamente en función de los planes de mejoramiento de la institución y de sus necesidades
---------------------------	--	--	---	--

			facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.	de capacitadores.
Selección de capacitadores	Se cuenta con procedimientos poco específicos para la contratación o solicitud de capacitadores.	Los procedimientos de contratación se encuentran bien definidos, son coherentes con el Plan de Capacitación y con la normatividad vigente.	Los procedimientos de selección y contratación de personal son coherentes con los perfiles establecidos y con la estructura organizativa de la institución; el proceso de selección es promueve la incorporación activa del capacitador al equipo de trabajo.	El proceso de selección se evalúa y se mejora continuamente en función de los planes de mejoramiento de la institución y de sus necesidades de capacitadores.
Capacitación de capacitadores	La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés de cada docente y la institución acepta procesos de formación, sin evaluar su pertinencia en relación con su Plan de Capacitación o sus propias necesidades.	Existen lineamientos que le permiten a la institución y sus miembros optar por procesos de formación y capacitación en coherencia con el Plan de Capacitación y con las necesidades detectadas.	Se tiene un programa de formación que responde a problemáticas identificadas y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con recursos para adelantar procesos de capacitación internos.	Los procesos de formación son coherentes con los planes de mejoramiento institucional y desarrollo profesional; existe un sistema de evaluación de los planes de formación respecto de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo institucional y, la información al respecto,

				es utilizada para retroalimentar los programas de formación anual.
Evaluación de Desempeño.	Se realiza evaluaciones relacionadas con el desempeño de capacitadores de forma esporádica y sin contar con un modelo de evaluación para ello.	Se ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para capacitadores que cuenta con indicadores y referentes claros que además de ser de conocimiento común se encuentran en concordancia con la normatividad vigente (MINLABOARAL)	Las acciones de mejoramiento y los acuerdos establecidos en el proceso de evaluación del desempeño han permitido el mejoramiento del mismo en los equipos capacitadores, el proceso de evaluación es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio entre los miembros de la institución.	La evaluación al proceso y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, han orientado acciones de mejoramiento. Los resultados son presentados a la comunidad y son utilizados para definir el desarrollo profesional y el mejoramiento institucional, así como para la creación de planes de incentivos, el apoyo a la investigación, etc.
<b>Proceso: Orientación Profesional</b>				
Servicio de orientación profesional	Existen en la institución alguna iniciativa para apoyar a los capacitados en la formulación de su proyecto de vida.	Se cuenta con programas concertados con otras instituciones para apoyar a los participantes en su proyecto de vida; dichos programas están articulados con la identificación de las necesidades y expectativas de los capacitados, así como con las posibilidades que	El programa de orientación ha incidido en la proyección personal y el futuro de los capacitados; este programa es conocido por la comunidad institucional, que lo apoya y enriquece.	Se evalúa y mejora los procesos relacionados con el programa proyecto de vida de los capacitados y retroalimenta la programación académica y el Plan de Capacitación de la sede.

		ofrece el entorno para su desarrollo.		
Información del mercado de trabajo	Existe información del mercado de trabajo a disposición de los capacitados, pero esta es incipiente y se encuentra desarticulada de la institución y su entorno.	La oficina de orientación profesional dispone de información del mercado de trabajo que responde a las necesidades de la comunidad y a su vez, son pertinentes para la actividad de orientación profesional.	La información del mercado de trabajo está articulada como servicio a una red de actores del ámbito del trabajo y empleo. El servicio es valorado por la comunidad y los capacitados han desarrollado empatía e integración con la comunidad en la medida que éstos contribuyen a la solución de sus necesidades.	El servicio de información del mercado de trabajo es evaluado por la institución y tanto las necesidades y expectativas de la comunidad como su satisfacción en este ámbito son tenidas en cuenta.
<b>Proceso: Diseño Curricular</b>				
Plan de capacitación.	El Plan de Capacitación de la sede es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual y obedeciendo únicamente a las orientaciones que al respecto proporciona la Sede Matriz de Capacitación.	Existe un Plan de Capacitación institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, y en su elaboración se tomaron en cuenta las características del entorno, las orientaciones del el Plan Nacional de Capacitación, los estándares y los lineamientos curriculares establecidos por la Matriz.	Se cuenta con un Plan de Capacitación de largo plazo para toda la institución que, además de responder a las políticas trazadas en el Plan Nacional de Capacitación, los objetivos nacionales y estándares, fundamenta los planes de capacitación de las sedes.	El Plan de Capacitación cuenta con mecanismos de seguimiento y retroalimentación a través de los cuales se mantienen su pertinencia y calidad.
Enfoque Metodológico.	Se ha definido parcialmente el	Se cuenta con enfoque	Las prácticas de capacitación	Se evalúa periódicamente

	enfoque metodológico de cada área que hace explícitos los métodos de enseñanza.	metodológico en todas las áreas que facilitan la aplicación de métodos de enseñanza, la relación pedagógica y el uso de recursos.	de aula de los capacitadores de todas las áreas y sedes desarrollan el enfoque metodológico común en cuanto a métodos de enseñanza, relación pedagógica y usos de recursos.	la coherencia y articulación del enfoque metodológico institucional con las prácticas de aula de sus capacitadores, información que usa como base para la elaboración de estrategias de mejoramiento.
<b>Proceso: Prácticas Pedagógicas</b>				
Estilo Pedagógico.	En el trabajo en clase se privilegia la exposición magistral del conocimiento.	Los estilos de trabajo en el aula se fundamentan en didácticas que garantizan el dominio de la información por parte del participante.	En los estilos pedagógicos de aula se privilegian las perspectivas de los capacitadores y las expectativas de los participantes en las estrategias de enseñanza (proyectos, problemas, investigación en el aula, etc.) que favorecen el desarrollo de las competencias.	Se realiza un seguimiento sistemático de las prácticas de aula que se utiliza en la evaluación del desempeño y en el proceso de fortalecimiento del cuerpo de capacitadores.
Evaluación en el Aula.	La evaluación del desempeño académico responde a criterios individuales de cada capacitador o de las áreas.	Se cuenta con una política institucional de evaluación de los desempeños académicos de los participantes.	La política de evaluación se fundamenta en normas ó estándares y sirve como base para los procesos de certificación de competencias	Se despliega mecanismos de seguimiento a través de los cuales se controla, ajusta y retroalimenta la implementación de las políticas de evaluación por parte de los capacitadores, así como sus efectos los

				capacitados.
Uso de recursos para el aprendizaje (talleres y materiales)	Los procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje existen pero son poco conocidos.	Existe una política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje que permite atender las necesidades del trabajo académico.	La política institucional de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje constituye una herramienta integral y oportuna de apoyo al trabajo académico de capacitadores y participantes.	Se evalúa periódicamente la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje.
Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).	Se cuenta con iniciativas para el uso de las Tecnologías de la información y comunicación	La política institucional para el uso de las tecnologías de la información y comunicación responde a las necesidades del plan de capacitación, pero no se aplica equitativamente en todas las áreas.	Se cuenta con una política institucional clara y equitativa sobre la adquisición y uso de tecnologías de información y comunicación en relación con lo establecido en el Plan de Capacitación.	Se hace seguimiento a la incidencia en las prácticas de aula, de su política de uso de las TIC's y diseña acciones de mejoramiento de las debilidades evidenciadas.
<b>Proceso: Seguimiento Académico</b>				
Seguimiento al ausentismo.	Existen algunas estrategias para controlar el abandono ó ausentismo, pero se aplican esporádicamente y sin indagar en sus causas.	Se cuenta con una política clara para el análisis, control y tratamiento de las causas del abandono y ausentismo que se centra en los participantes.	La política institucional de control, análisis y tratamiento del abandono y ausentismo contempla la participación activa de capacitadores y participantes.	Se evalúa periódicamente el tratamiento del abandono y ausentismo, para diseñar estrategias de recuperación en este sentido.
Actividades de recuperación.	Existen iniciativas	Se ha reglamentado la	Las áreas han diseñado	Las actividades de recuperación

	aisladas de recuperación, diseñadas a partir de criterios individuales de los capacitadores.	realización de actividades de recuperación para la formación de los capacitados.	actividades de recuperación basadas en estrategias consensuadas cuyo fin es el de ofrecer un apoyo real a la recuperación de competencias de los participantes.	cuentan con indicadores y mecanismos a partir de los cuales se implementan acciones correctivas para elevar su impacto en el desempeño de los participantes.
--	--	--	---	--

### Área 3: Gestión Administrativa

#### Proceso: Apoyo Financiero y Contable

Presupuesto Anual.	El presupuesto de la institución es un agregado de ingresos y gastos sin relación con las prioridades institucionales; la institución carece de mecanismos de planeación financiera.	La elaboración del presupuesto se hace teniendo en cuenta las necesidades de las sedes y niveles y tomando como referentes el Plan operativo anual, el Plan de Capacitación, el <i>Plan de mejoramiento institucional</i> y las disposiciones de la SENPLADES	Existen procedimientos definidos para que las sedes y los niveles puedan elaborar el presupuesto de forma acorde con las actividades y metas establecidas en el Plan operativo anual; el plan de ingresos y egresos permite su relación con los flujos de caja y el presupuesto constituye un instrumento verdadero de planeación y gestión financiera que opera de forma coherente con otros procesos institucionales.	La elaboración del presupuesto se evalúa y mejora para facilitar la coordinación entre las necesidades de las distintas sedes y niveles; los procedimientos de análisis financiero y de proyección presupuestal se utilizan efectivamente para la planeación y gestión financieras de la institución.
Contabilidad.	Se lleva registro de algunas de	La contabilidad de la institución	La contabilidad está	La contabilidad tiene todos sus

	<p>sus actividades, pero de forma desorganizada y sin la totalidad de los soportes respectivos.</p>	<p>se organiza de acuerdo con los requisitos reglamentarios y diferencia claramente los servicios prestados, pero su uso se limita a la elaboración de informes para los organismos de control, de modo que es imposible contar con esta información como instrumento de análisis financiero. Se dispone de contabilidad en las sedes.</p>	<p>disponible de manera oportuna y los informes financieros permiten realizar un control efectivo del presupuesto y del plan de ingresos y gastos. Se dispone de un sistema desconcentrado de contabilidad.</p>	<p>soportes: los informes financieros necesarios se elaboran y presentan dentro de las fechas establecidas por las normas y se usan para el control financiero de la institución y para la toma de decisiones en el corto y en el largo plazo; sus resultados, aportan información para ajustar los planes de mejoramiento institucional.</p>
<p>Recaudación de ingresos.</p>	<p>Se ha definido algunas actividades para el recaudo de ingresos y el desembolso de egresos pero, ocasionalmente , los registros adolecen de consistencia y son incoherentes respecto del plan de ingresos y gastos estipulado.</p>	<p>Se cuenta con procesos para el recaudo de ingresos y la realización de gastos; dichos registros son consistentes y coinciden plenamente con el plan de ingresos y gastos de la institución.</p>	<p>Existen procesos desconcentrados para el recaudo de ingresos y la realización de gastos, que son conocidos por la comunidad y su funcionamiento, es coherente con la planeación financiera de la institución.</p>	<p>Hay evaluación y seguimiento de los procesos de recaudo de ingresos y de realización de gastos; dicha información retroalimenta la planeación financiera y apoya la toma de decisiones.</p>
<p>Procesos de Compra.</p>	<p>La realización de las compras de los recursos</p>	<p>Se ha establecido un proceso en la compra de recursos</p>	<p>En los procesos de compra de los recursos</p>	<p>El proceso de compra es evaluado, entre otros, en</p>

	para el aprendizaje se hace sin la consulta de las necesidades de capacitadores y participantes.	para el aprendizaje (libros, computadoras, laboratorios, etc) que consulta las necesidades de capacitadores y participantes.	para el aprendizaje se verifica que éstos respondan a las necesidades y expectativas de capacitadores y participantes. Existen procesos desconcentrados	relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; dichas evaluaciones orientan acciones de mejoramiento.
<b>Proceso: Apoyo a la Gestión Académica</b>				
Proceso de matrícula.	El proceso de matrícula se desarrolla según los criterios adoptados en cada una de las sedes.	Existe una política para el desarrollo de la matrícula que garantiza la agilidad en el proceso coherente con políticas nacionales y regionales.	La comunidad institucional reconoce en la institución un proceso de matrícula ágil y oportuno que toma en cuenta las necesidades de los participantes.	La evaluación de la satisfacción de los participantes en relación con el proceso de matrícula, entre otros aspectos, anima los ajustes y mejoramientos al proceso.
Archivo académico	La información académica de los capacitados aparece organizada en las sedes según criterios diferentes.	Se cuenta con un sistema de archivo organizado donde se integra de continuo la información histórica de los capacitados de todas las sedes.	El sistema de archivo implementado le permite a la institución disponer de forma oportuna de la información de los capacitados y permite la expedición de constancias y certificados de manera confiable, oportuna y expedita.	La evaluación de la calidad y disponibilidad de la información archivada permite a la institución mejorar y ajustar su sistema administrativo.
<b>Proceso: Administración de Recursos Físicos</b>				
Adquisición de los recursos para el aprendizaje. (maquinaria y equipos)	La adquisición de recursos para el aprendizaje se realiza Periódicamente y corresponde	La sede participa en un proceso que identifica y programa la adquisición oportuna de los recursos para el	El proceso para la adquisición y el suministro de recursos para el aprendizaje está desconcentrado,	El proceso de adquisición de recursos para el aprendizaje se evalúa, entre otras, en relación con su costo –

	a un agregado de las necesidades de las sedes.	aprendizaje.	y se halla articulado con el plan de capacitación de la institución.	beneficio, apoyo a la propuesta pedagógica de la sede y respecto de los requerimientos de los capacitadores y expectativas de los capacitados.
Adquisición de materiales y otros suministros	La adquisición de los suministros se realiza periódicamente según se vaya necesitando.	Se ha diseñado un proceso para garantizar la adquisición y distribución oportuna de los suministros necesarios para la utilización de los equipos como papel, material de laboratorios, marcadores, etc.	El proceso para la adquisición y el suministro de insumos para el desarrollo del programa educativo se halla desconcentrado pero está articulado con la propuesta pedagógica de la institución.	El proceso de adquisición y suministro de insumos para el desarrollo del programa educativo se evalúa, entre otras, en relación con su apoyo a la propuesta pedagógica y respecto de las necesidades de los capacitadores y capacitados.
Mantenimiento de equipos y herramientas.	El mantenimiento de los equipos sólo se realiza cuando éstos sufren un daño. Los manuales se encuentran en desorden o no son asequibles para los usuarios. Los manuales de los equipos están disponibles.	Para garantizar la disponibilidad y el uso de los equipos, la institución ha diseñado y aplica un programa de mantenimiento preventivo, en caso de requerirse, se cuenta con mantenimiento oportuno.	El programa de mantenimiento de los equipos institucionales, tanto preventivo como correctivo, se cumple adecuadamente; así se garantiza el estado óptimo, tanto de los recursos para el aprendizaje como de los equipos necesarios para la gestión del área administrativa.	La evaluación del programa de mantenimiento de equipos considera, entre otros temas, la satisfacción de los usuarios con el estado de los equipos y la administración de los manuales de uso. Los resultados de las evaluaciones orientan acciones de mantenimiento.
<b>Proceso: Administración de la Planta Física</b>				
Mantenimiento planta física.	El mantenimiento	Se ha diseñado un programa de	La sede dispone de recursos	El programa de mantenimiento

	de la planta física se realiza ocasionalmente	mantenimiento preventivo de su planta física.	desconcentrados para cumplir el mantenimiento de la planta física.	de la planta física se revisa y mejora continuamente.
Programas para adecuación y/o expansión de la planta física.	Se carece de programas para impulsar el mejoramiento de la planta física.	La sede ha diseñado programas para promover la expansión y mejoramiento de la planta física con fondos derivados de su gestión.	Los programas diseñados para el mejoramiento de la planta física de la sede están integrados a un programa nacional que se lleva a cabo y cuenta con ayudas de organismos nacionales e internacionales	Los programas de mejoramiento de la planta física se evalúan periódicamente y sus resultados propician acciones de mejoramiento.
<b>Proceso: Administración de Servicios Complementarios</b>				
Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	La sede carece de programas o actividades destinados a ofrecer servicios complementarios.	Los servicios complementarios se ofrecen de manera esporádica o su cobertura es insuficiente en relación con la cuantía de los capacitados.	Se cuenta con programas definidos para algunos servicios complementarios. Estos se prestan con la calidad y la regularidad necesarias para atender los requerimientos de los participantes y existe una articulación con la oferta externa de manera sistemática.	Los servicios complementarios que se ofrecen tienen la calidad requerida y se prestan oportunamente; la institución ha desarrollado, por sedes, programas sensibles a las demandas de los participantes y cuenta por demás con el apoyo de otras entidades e instituciones para su prestación; existen mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad de los servicios

				complementarios.
<b>Proceso: Talento Humano Administrativo</b>				
Perfiles.	Se cuenta con perfiles poco específicos que no orientan con claridad el proceso de selección o solicitud de personal.	Los perfiles se encuentran bien definidos y son coherentes con la estructura organizativa de la sede y con la normatividad vigente.	Los perfiles con que cuenta la institución se usan para la toma de decisiones de contratación de personal; su uso, en procesos de selección, facilita el desempeño de las personas que se vinculan laboralmente a la institución.	El proceso de definición y uso de los perfiles para la selección del personal se evalúa y se mejora continuamente en función de los planes de mejoramiento de la institución y de sus necesidades de personal.
Formación y capacitación.	La formación y la capacitación del personal administrativo son asumidas como un asunto de interés de cada persona y la institución acepta procesos de formación, sin evaluar su pertinencia.	Existen lineamientos que le permiten a la institución y a sus miembros optar por procesos de formación y capacitación en coherencia con su planificación estratégica.	Se tiene un programa de formación que responde a problemáticas identificadas y demandas específicas; existen criterios claros para valorar la oferta externa y se cuenta con recursos para adelantar procesos de capacitación internos.	Los procesos de formación son coherentes con los planes de mejoramiento institucional y desarrollo profesional; existe un sistema de evaluación de los planes de formación respecto de su incidencia en el mejoramiento de los procesos de desarrollo institucional.
Evaluación de desempeño.	Se realiza evaluaciones relacionadas con el desempeño del personal, directivo y administrativo de forma	Se ha implementado un proceso de evaluación de desempeño para directivos y personal administrativo que indaga	Las acciones de mejoramiento y los acuerdos establecidos en el proceso de evaluación del desempeño han permitido el mejoramiento	La evaluación al proceso y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, han orientado acciones de

	esporádica y sin contar con un modelo de evaluación para ello.	los diferentes aspectos en el desarrollo del cargo; dicho proceso se encuentra en concordancia con la normatividad respectiva (Min. Relaciones Laborales)	del mismo en los equipos directivos y administrativos; el proceso de evaluación es conocido por la comunidad y cuenta con un respaldo amplio entre los miembros de la institución.	mejoramiento. Los resultados son presentados a la comunidad y son utilizados para definir el desarrollo profesional y el mejoramiento institucional, así como para la creación de planes de incentivos.
--	--	---	--	---

#### Área 4: Gestión de la Comunidad del Centro

##### Proceso: Participación y Convivencia

Régimen de convivencia del centro	El régimen de convivencia es administrado según el criterio de cada sede. En la institución hay conciencia de algunas de las competencias que se requieren para la convivencia.	Se cuenta con un reglamento que establece el régimen unificado de convivencia del centro. El reglamento es parte de la política de convivencia y gestión de conflictos.	Se ha diseñado el reglamento que establece las normas de convivencia del centro en consenso entre los directivos, capacitadores, personal administrativo, el mismo ha sido comunicado ampliamente a la comunidad institucional	Se evalúa y se ajusta el reglamento de convivencia y los resultados obtenidos se procesan para la mejora continua del mismo.
Gestión de conflictos.	Se realiza jornadas, talleres y otras actividades, orientadas a reducir los conflictos, cuya puesta en práctica obedece a la iniciativa de algunos capacitadores; en ellas, no todos los convocados participan siempre.	Se cuenta con un comité de convivencia diseñado para la identificación de los conflictos que se presentan en los diferentes estamentos y su mediación en los mismos.	La comunidad institucional reconoce y utiliza el comité de convivencia para identificar los conflictos y mediar en ellos; Se realizan actividades programadas, orientadas a fortalecer las competencias de convivencia y cuentan	Se evalúa y ajusta el funcionamiento del comité de convivencia; recupera información relativa a las estrategias exitosas de los diferentes estamentos en el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia, y

			con amplia participación por parte de los distintos estamentos de la comunidad institucional.	propicia su transferencia.
<b>Proceso: Prevención de Riesgos</b>				
Seguridad y protección.	Se tiene una aproximación parcial al panorama seguridad y salud en el trabajo y de riesgos físicos o se encuentra apenas en proceso de iniciar el levantamiento.	Se dispone de un reglamento de seguridad y salud en el trabajo y el panorama de riesgos. Se han adoptado medidas de seguridad y salud en el trabajo.	Existe el comité de seguridad y salud en el trabajo y de emergencias. La comunidad insitucional conoce y apoya la plaicación de las medidas preventivas de seguridad y salud y adopta medidas preventivas derivadas del conocimiento cabal del panorama de riesgos.	El reglamento de seguridad y salud en el trabajo y el panorama de riesgos son revisados y actualizados de manera periódica.
Programas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos.	Se trabaja los temas de salud seguridad y prevención de riesgos físicos (prevención de accidentes caseros, ergonomía, disposición adecuada de desechos, etc.), pero de forma parcial y esporádica.	Se dispone de un reglamento de seguridad y salud en el trabajo como base para el programa de prevención de riesgos físicos, en coherencia con el Plan de Capacitación.	Existe el comité de seguridad y salud en el trabajo que lidera los programas de prevención de riesgos físicos. La comunidad institucional participa activamente y aporta en estos programas.	El reglamento de seguridad y salud en el trabajo y los programas son revisados y actualizados de manera periódica con el fin de establecer su eficacia. Su mejoramiento se busca con el apoyo de otras instituciones.
Programas de Seguridad frente a desastres.	Se cuenta con algunos planes de acción frente a accidentes	Se cuenta con planes de evacuación frente a desastres naturales o	Los planes de evacuación relativos a desastres naturales	Se evalúa y mejora sus planes de seguridad, realiza simulacros con periodicidad de

	o desastres naturales, pero sólo para algunas sedes o ciertos riesgos; el estado de la infraestructura física no es sujeto de monitoreo ni de evaluación.	similares y posee un sistema de monitoreo de las condiciones mínimas de seguridad que verifica el estado de su infraestructura y alerta sobre posibles accidentes. Se han aplicado las normas sugeridas por la DIPLASEDE.	o similares son conocidos por todos los estamentos de la institución, se realizan simulacros de manera regular y en caso de peligro real se cuenta con el apoyo de la defensa civil, los bomberos y hospitales. Existe un sistema de monitoreo de las condiciones de seguridad que permite verificar el estado de la infraestructura y alerta respecto de posibles accidentes.	modo que la comunidad esté preparada y sepa qué hacer y a dónde acudir al momento de cualquier evento de riesgo, perfecciona su sistema de monitoreo y desarrolla programas de prevención de accidentes tanto al interior como al exterior.
--	---	---	--	---

**Proceso: Permanencia e Inclusión**

Atención a poblaciones con necesidades especiales.	Se han adoptado medidas para atender las necesidades de capacitación a poblaciones con necesidades especiales, pero se carece todavía de la información relativa a las necesidades de en la localidad.	Se conoce las necesidades de capacitación de las poblaciones con necesidades especiales del entorno de la sede y ha diseñado políticas y planes pedagógicos para atenderlas en concordancia con el Plan de Capacitación y la normatividad vigente.	Las sedes y los niveles de la institución tienen conocimiento de la política de atención a los grupos de atención prioritaria ó población con necesidades especiales. Se trabaja conjuntamente con estos grupos para diseñar modelos pedagógicos que permitan su	Los modelos pedagógicos diseñados para la atención a los grupos de atención prioritaria ó población con necesidades especiales y los mecanismos de seguimiento a estas demandas son evaluados con el propósito de mejorar la oferta y la calidad del servicio prestado. La sede es
--	--	--	--	--

			integración y atención, los dan a conocer a la comunidad y logran la cobertura en su localidad.	sensible a las necesidades de su entorno y busca adecuar su oferta educativa a dichas demandas.
Necesidades y expectativas de los capacitados.	Se adolece de información sistematizada respecto de las necesidades y expectativas de los participantes; el sentido de pertenencia a la institución por parte de éste, es bajo.	Se conoce las características de su entorno y procura dar respuesta a éstas, mediante acciones que buscan acercar a los participantes a la institución en concordancia con el Plan de Capacitación.	Se cuenta con mecanismos que le permiten conocer las necesidades y expectativas de los participantes y se divulga esta información en su comunidad; los participantes encuentran elementos de identificación con la institución.	Se cuenta con políticas y programas claros que recogen las expectativas de los participantes y ofrecen alternativas para que se identifiquen con ella; los mecanismos empleados para hacer el seguimiento de las necesidades de los participantes y ponderar su grado de satisfacción se evalúan y mejoran constantemente y sus resultados sirven al plan de mejoramiento institucional.
Seguimiento a egresados.	Se mantiene un contacto escaso con los egresados y la información sobre ellos es anecdótica.	Se tiene un plan acorde con el Plan de Capacitación para el seguimiento a los egresados, pero la información no es aún sistemática ni permite, por tanto, el	Se hace seguimiento a los egresados de manera regular y contemplando indicadores que le permiten orientar sus acciones de capacitación; además, promueve su	El plan de seguimiento a egresados es evaluado y mejorado y la información que éste arroja permite adecuar y mejorar tanto los planes institucionales como su capacidad de respuesta, ante

		análisis para el mejoramiento institucional.	participación y organización y cuenta con una base de datos que le permite tener información de su destino.	las necesidades y expectativas de los participantes y su entorno.
--	--	--	---	---