

Capacitación Estratégica

Lic. Lourdes Blanco Colín

Dirección General de Organización y Recursos Humanos

PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

Promover el desarrollo integral del personal con alineación a la estrategia, para asegurar óptimos resultados. Para la CNBV, la adquisición, fortalecimiento y actualización de la competencia del personal son la base de la capacitación y el desarrollo. De igual manera, es importante contar con indicadores de medición de objetivos, procesos vinculados y asegurar su implementación apoyándose en otros campos de conocimiento, tales como el proceso de Gestión del Cambio para asegurar la alineación cultural en cascada.

Impacto. Situación inicial: capacitación no ligada a la estrategia. Situación deseada: capacitación integral ligada a estrategia y a los Planes Individuales de Carrera.

Fecha de implementación o diseño: 2010

Estatus: implementada al 100%.

Naturaleza de la práctica: mejora e innovación.

FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

i. Modelo

Proceso sistémico e integral, vinculado a la estrategia institucional, basado en capacidades y competencias y con enfoque al cliente. Es integral al considerar la dimensión humana del servidor público, además de su fortalecimiento técnico especializado. Es sistémico por su vinculación con otros subsistemas (SPC) y procesos internos. Está enfocado al cliente al realizar evaluaciones permanentes de satisfacción. El modelo está fortalecido con el empleo de metodologías

El modelo es integral al considerar la dimensión humana del servidor público, además de su fortalecimiento técnico especializado.

diversas, Kirk Patrick, Balanced Scorecard y la implementación de mejoras continuas. Desde 2011, se está evolucionando en lograr la medición del Retorno de la Inversión de los programas estratégicos.

ii. Elementos

a) Detección de necesidades. Considera fuentes de información institucional e individual: estrategia institucional, objetivos y proyectos, experiencia anterior y resultados alcanzados, descripciones de puesto, competencias (técnicas, gerenciales, transversales metamanagement) y planes de carrera.

b) Organización y ejecución. Elaboración del Programa Anual de Capacitación a través de un proceso incluyente y participativo (conformación de grupos de expertos representantes de las áreas y participación de los 3 primeros niveles de la organización). Se determina a partir de prioridades, capacidad instalada, presupuesto autorizado, proyectos institucionales, programas prioritarios y metas estratégicas. También de programas con organismos internacionales derivados de acuerdos de colaboración interinstitucional. Cuenta con una cartera de proveedores y de expertos en temas afines a la CNBV, valoración de propuestas de mejora del personal; determinación de cursos con validación de temarios por expertos de

las áreas y desarrollo del Programa Becas-Financiamiento.

c) Seguimiento y Evaluación. Monitoreo continuo de calidad y efectividad de la impartición de cursos, a través de: supervisión de criterios de calidad internos y externos (SFP), entrevistas periódicas a participantes para validación de cumplimiento de objetivos; seguimiento puntual de cursos, participantes, instructores y ejercicio presupuestal, además de evaluaciones permanentes (diagnóstica, reacción intermedia y final, aprendizaje y resultados); gestión de indicadores institucionales e implementación de acciones de mejora e innovación.

iii. Contenidos

La capacitación está alineada a los objetivos institucionales y profesionales de los servidores públicos, a proyectos especiales y al proceso de alienación cultural. Este enfoque institucional direcciona los contenidos, prioridades y necesidades de capacitación de forma integral, optimizando el desempeño de las 4 áreas sustantivas del organismo: Supervisión, Jurídica, Normativa y Administrativa.

Se basa en plataformas de conocimiento y ramas de especialización por línea de carrera, capacidades gerenciales y competencias transversales (metamanagement). Todos los elementos del modelo son evaluados continuamente para mantenerse actualizados.



años consecutivos: 900 cursos realizados con 5,800 participantes y 80% de los cursos enfocados a fortalecer y actualizar.

iv. Herramientas

Cuestionarios, encuestas y entrevistas, análisis estadísticos, comparativos, evaluación de históricos, indicadores Balanced ScoreCard y benchmarking.

RESULTADOS

Indicadores: Reducción de brechas y mejora de competencias, cobertura: personal capacitado / personal programado, programado/ realizado, indicadores POA y encuestas de reacción.

Valores. Desarrollo integral con base en planes de carrera, ser reconocidos por la SFP como “Caso de Éxito” en su Diagnóstico de Madurez de la Capacitación. Rubro mejor calificado en encuesta GPTW 2010, superando a las 10 mejores empresas para trabajar (Mejores empresas 76-CNBV 86).

Porcentajes: 95% de servidores públicos capacitados por año, 90% de SPC con 40 hrs. de capacitación. Promedio general de 90 puntos en evaluación de aprendizaje, 95% de cumplimiento del programado vs. realizado, calificación de satisfacción del cliente en un promedio de 4.6 (calificación máxima: 5), 30% incremento de becas-financiamiento

Estadística: en 8 años consecutivos por año: 900 cursos realizados; 79,000 HHC; 5,800 participantes, 80% de los cursos enfocados a fortalecer y actualizar.

Evidencias documentales: programas anuales de

capacitación, planes de estudio, brechas puesto persona, resultados de reducción de brechas, reportes de capacitación, reportes de logros y retos, resultados de encuestas de reacción/satisfacción, encuesta GPTW.

FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Factores de éxito: Capacitación como factor estratégico, involucramiento de funcionarios, incorporación de otras metodologías, establecimiento de indicadores de gestión, esquema de mejora continua.

Riesgos: No se presentaron riesgos.

Recomendaciones: Alinear la capacitación y el desarrollo al mapa estratégico institucional, contar con un enfoque sistémico e

integral, contar con un modelo o metodología acorde con el organismo, auxiliarse de metodologías probadas (Kirk Patrick, administración de proyectos y Balanced ScoreCard), definir indicadores, vigilar y potenciar resultados con la interrelación de procesos, realizar benchmarking, monitoreo del clima organizacional y compartir experiencias de aprendizaje con otras dependencias.

