



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO.

POSTGRADO: GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD.

**ANALISIS DE LA CAPACITACION DE LOS FACILITADORES DEL
PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE) MERIDA. EDO MERIDA.
NOVIEMBRE 2005- ENERO 2006.**

TESISTA: PINO UZCATEGUI JAIRO JOSE.

MERIDA – ABRIL 2006

INDICE.

Pagina

Resumen.	
Introducción	
Capitulo I.	
Planteamiento del Problema.....	2
Justificación e importancia del Trabajo.....	2
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4-5
Capitulo II	
Marco Teórico.....	6
Marco Referencial.....	9
Conceptos.....	18
Capitulo III	
Marco Metodológico.....	20
Capitulo IV	
Resultados.....	21
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32
Capitulo V	
Cronograma de Actividades.....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.	

RESUMEN.

En el análisis de la Capacitación, Orientación y Asesoramiento de los Facilitadores del Programa de Alimentación Escolar (PAE), se establece, la presente investigación a través de un estudio descriptivo transversal concurrente; aplicado a 20 individuos quienes son la población y la muestra estudiada en Mérida, Estado Mérida durante los meses de Noviembre 2005-Enero 2006. La validación del instrumento se realizó a través de su aplicación, de lo cual se pudo concluir en que: El total de la muestra recibió una Capacitación Informal lo que representó el 100% de la población en estudio, en tanto que un 70% de la muestra manifiestan estar en desacuerdo con el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje esperados por ellos como Facilitadores. En cuanto a la innovación de los contenidos de Capacitación se evidencia que un 60% de la población están en desacuerdo. En cuanto a la aplicabilidad de los contenidos de los mismos, en las tareas habituales de trabajo, un 85% de la población manifiesta estar en desacuerdo y un 75% de la Población estudiada, dicen estar en desacuerdo con la adecuación de los soportes pedagógicos requeridos en esta capacitación, y en lo que se refiere a la calidad de la misma el 50% manifiesta que es mala. Y como compendio de los resultados encontrados, un 100% de la población estudiada manifiestan el deseo del diseño de un proceso de Capacitación que se corresponda con los Objetivos del Programa de Alimentación Escolar (PAE), además de que el 75% de esta población, considera se deben tomar en cuenta en el proceso de Capacitación “Todos los Aspectos en Conjunto” (Lineamientos Generales, Nutricionales, Contables, Normativas para la Asociación Civil y Madres Procesadoras de Alimentos, entre otros) para así garantizar la efectividad y la optimización de estos Procesos en la ejecución del PAE. Esta Capacitación no debe verse como un gasto más de la institución, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la institución para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

INTRODUCCION.

El Programa de Alimentación Escolares un programa pedagógico-educativo de carácter estructural creado por el Gobierno Nacional y con inherencia del gobierno regional del Estado Mérida, para estimular el acceso, permanencia, prosecución, y evitar la deserción escolar; contribuyendo así a garantizar la Seguridad Alimentaría a nivel del hogar y su entorno familiar que tiene como Misión, desarrollar una cultura alimentaría partiendo de la proyección de la escuela como centro del quehacer comunitario y en donde a través de la acción pedagógica-educativa y por medio de componentes nutricionales, sociales, culturales y económicos, promuevan la participación activa de la comunidad ayudando a garantizar la Seguridad Alimentaría del Escolar y su familia y dentro de su Visión convertirse en el programa que contribuya a la articulación y participación comunitaria en la gestión pública, escolar y social, generando procesos de organización, identificación, permanencia y socialización tendientes a garantizar cambios en los hábitos alimentarios de sus beneficiarios en función del Proyecto Educativo Nacional. Persigue como Objetivo General mejorar los hábitos de consumo mediante el suministro diario de una comida balanceada y variada, que aporte el 30% del requerimiento calórico proteico de los preescolares y Escolares. Contribuyendo con el acceso, permanencia, rendimiento académico y prosecución de los alumnos inscritos en los planteles atendidos en los 23 municipios del Estado Mérida

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El costo de la capacitación, orientación y adiestramiento es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de la inversión en capacitación, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. La evaluación de las necesidades de capacitación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos de cobertura de los diversos componentes del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación e inducción escasa. Independientemente de estos cambios, la evaluación de necesidades de capacitación, debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por las supervisiones o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación. Incluso en los casos en los que los facilitadores se presentan espontáneamente para los procesos de capacitación disponibles, estos no cuentan con una garantía de que estos procesos se adapten a las necesidades de capacitación y orientación de ellos como Facilitadores del Programa de Alimentación Escolar. (PAE).

JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TRABAJO.

Comenzando por un análisis sencillo en cuanto a las necesidades de reforzamiento de capacitación, se puede afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe cómo hacerlo. Partiendo de este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación y orientación en diversas organizaciones en este caso a los facilitadores del Programa de Alimentación Escolar (PAE) del Estado Mérida, pero la compleja realidad de las

personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis minucioso. La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es importante ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación". El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso. Este análisis mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos, habilidades y actitudes) no lo hacen. Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron, cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Igualmente importante, es analizar y definir la cultura de la organización que solicita el proceso de capacitación y su comportamiento histórico y actual, en relación a hábitos vinculados a la capacitación. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores. En este punto se puede adentrar más en el análisis, y establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente, existe una necesidad de capacitación. En primer lugar, se puede ubicar al capacitador, ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la institución, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma. Luego el sistema de poder, de la organización que es quien requiere algo, que no puede ser realizado en las condiciones actuales, está exponiendo una necesidad. También los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Ellos, deberán comunicar con claridad qué

necesita la organización de las personas involucradas, motivar para solucionar esa situación por medio del aprendizaje y estimular, durante el proceso de implementación lo aprendido. Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la institución y su organización le requieren a él y no puede hacerlo por desconocimiento. Debemos destacar que no siempre es sencillo que quien realiza una tarea pueda reconocer que la tarea está mal realizada o que puede ser mejorada. Estas necesidades por discrepancia, son sin duda, las mas difíciles de establecer. En cuanto a aquellas necesidades de capacitación que surgen por cambios en la organización o incorporaciones, llevan en si mismas la importancia de ser materia de aprendizaje. De todas formas y sin entrar en contradicciones con todo lo dicho anteriormente no se debe olvidar que una necesidad de capacitación no es importante por si misma sino que, lo que le asigna valor es lo que posibilitará realizarla. Es en este punto se afirma que, cualquier aprendizaje dentro del ámbito organizacional, tiene no solo un valor intrínseco, sino que se transforma en un recurso estratégico de la gestión institucional. Mucho más en aquellas instituciones que afianzan su crecimiento y desarrollo en su capital intelectual y social.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de capacitación, orientación y asesoramiento de los facilitadores del Programa de Alimentación Escolar, a través de un instrumento de recolección de datos que cuantifique la efectividad de las herramientas de formación en los aspectos técnicos, alimentarios y nutricionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Definir la existencia de normas en relación al proceso de capacitación y orientación de los facilitadores del PAE
2. Conocer las necesidades de capacitación y orientación de los facilitadores del PAE
3. Diseñar y ejecutar un instrumento para la recolección de datos sobre el proceso de capacitación y orientación de los facilitadores del PAE.
4. Analizar los datos obtenidos del instrumento aplicado.

5. Generar propuestas de reforzamiento al proceso de capacitación orientación de los facilitadores del PAE ,según los resultados encontrados, enmarcados dentro de la temática gerencial

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

Dentro del manual de normas y procedimientos existentes en el Programa de Alimentación Escolar (PAE) no se encuentran las normas en relación al proceso de capacitación y orientación de los facilitadores (Nutricionista – Dietista I) de manera formal, la capacitación obtenida es empírica, donde esta se desarrolla a través de la documentación teórica ya existente, como material pedagógico de apoyo (retrotransparencias, trípticos, entre otros) conteniendo los conceptos básicos, lineamientos nutricionales y generales del Programa de Alimentación Escolar, dirigidos a los beneficiarios directos (Preescolares, Escolares y Educación Especial) de nivel inicial, 1ra. y 2da. Etapa del Sistema Educativo Regional y Municipal, como también a los beneficiarios indirectos (Docentes de aula, Miembros de la Asociación Civil de Padres y Representantes y Madres Procesadoras de Alimentos). Existiendo por lo antes mencionado la necesidad de analizar el proceso de capacitación y orientación de los Facilitadores, de acuerdo a los objetivos perseguidos por el PAE. Vamos a definir la capacitación como un proceso educacional a mediano plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes.

Podemos decir entonces, que la capacitación es la educación e inducción que adapta al hombre para un cargo o función dentro de institución, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea de su estructura, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. Este desarrollo estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las instituciones y a la vez fomenta el más

alto compromiso entre el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

La primera etapa de la implantación de un programa de capacitación consiste en especificar sus objetivos; en otras palabras, se precisan las metas que se pretenden alcanzar y que pueden fijarse mediante diversos métodos: análisis de puestos, incidentes críticos y evaluación del rendimiento.

La capacitación es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la institución una vez que contrata una persona tiene la obligación de capacitarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

Unos de los factores que pueden complicar los procesos de capacitación es crear un programa sin advertir la necesidad de inculcar determinados conocimientos o habilidades que cumpla con las necesidades de la institución; y generalmente tienen poca probabilidad de éxito. También la falta de comunicación por medio de los altos mandos o la falta de capacitación a los mismo ocasionando confusión dentro del ambiente laboral y creando un caos debido a la falta de información.

La capacitación representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la institución. Para hacer de la capacitación una actividad productiva, es necesario que esta resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de capacitación del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la institución. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de capacitación requeridas, además de existir la necesidad clara de capacitación.

Es importante destacar que las metas en la capacitación, sean lograr que las personas que trabajan perfeccionen sus conocimientos y prácticas, así como habilidades que les

permitan aplicar los conocimientos en una forma significativa, especialmente en actividades donde desempeñan su labor logrando así preparar una persona que sirva de modelo y de trabajar con los demás en vez de trabajar para los demás.

Las necesidades de capacitación de los individuos, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de capacitación de una institución debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el proceso de capacitación y orientación del personal. Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesario que los gerentes, supervisores y/o mandos medios tengan un adiestramiento y orientación adecuada ya que en muchas instituciones surge el problema que las personas de alto mando tienen tan poco conocimiento o carecen de ello tanto como los empleados a su mando, creando un ambiente de duda y confusión dentro de la organización, es por tal razón que es de gran importancia la capacitación a los mandos superiores. En la actualidad en nuestros ambientes laborales surgen tipos de problemas debido a la falta de comunicación y al poco desarrollo que se le otorga a los trabajadores en cuanto a programas de capacitación, orientación y adiestramiento a su personal.

Esto se demuestra claramente cuando la institución logra un cambio en su ambiente laboral, es muy importante que en cada área de ella, exista un equipo para que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la institución, en búsqueda de mejorar la calidad del trabajo y demostrar la efectividad del proceso de capacitación y orientación. También puede verse como los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la institución.

Resulta importante para una institución un programa de adiestramiento y orientación, ya que crea un empleado que esta en capacidad para ejercer un puesto en cualquier organización.

En donde se espera enseñar a los empleados lo que más presenta valor para la institución y propender porque esto concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo, la confianza, el respeto por el individuo, la calidad, etc. Es importante que una institución determine qué personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en

acciones para el bienestar global de la institución. Se podrían dar conferencias o charlas explicativas en donde se muestre qué es lo que busca la organización y cómo se podría llegar a esto. Seguidamente, encontramos la capacitación en la diversidad, en donde se tratan de explicar las características diversas que presenta la fuerza de trabajo en el mercado o en una institución. Por ejemplo, sensibilizar a los empleados ante situaciones nuevas y cambiantes que estén enfrentando las mujeres o los grupos minoritarios. Todo esto con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y unas relaciones laborales más armoniosas.

Para finalizar, se puede concluir que la capacitación dentro de una empresa debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasarse por alto y que harán que la institución sea mejor y explote todas sus habilidades, encarnadas en cada miembro de la organización.

MARCO REFERENCIAL

La Capacitación y Orientación de los Recursos Humanos. (Facilitadores)

A. Conceptos de Capacitación.

Para diversos autores la capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz. La función de capacitación, se define con el siguiente concepto: Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El proceso de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la institución, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo. Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. El entrenamiento para Adalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

B. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa u institución.

C. Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones e instituciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal (Facilitadores):

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

D. Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el individuo sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el proceso de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación. Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

E. Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático. Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la organización reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación, que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones ínter departamental:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los facilitadores en los nuevos métodos y procesos de capacitación.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la institución, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de ella y su organización; y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

F. Técnicas de Capacitación. Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de los empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas instituciones este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar situaciones observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales. La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los trabajadores aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos trabajadores puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables

de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

• **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

• **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al trabajador retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

• **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Beneficios de la capacitación de los empleados o Facilitadores.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Evaluación de la capacitación según los participantes

Las actividades de capacitación están determinadas por un proceso que se resume de la siguiente forma:

1. Determinación de necesidades de capacitación.
2. Compra de la capacitación.
3. Realización de la capacitación.
4. Evaluación de la capacitación.

Para nuestros efectos entenderemos por **evaluación** al “proceso de medir y comparar los costos y los beneficios para determinar la efectividad o el valor, especialmente de cada una de las actividades de recursos humanos en su conjunto”.

Al aplicar dicho concepto de capacitación algunos autores distinguen distintos momentos en que se puede aplicar la evaluación, así como también diversos sujetos de análisis. El enfoque mas difundido establece 4 niveles esenciales:

1. **Reacción:** donde se evalúa la reacción de los participantes ante la acción formativa y, por lo mismo, el presente trabajo da cuenta de una propuesta de herramienta para este nivel de investigación de los resultados logrados. Habitualmente es aplicado por los participantes de manera inmediata a la conclusión de la capacitación y, antes de retirarse a sus lugares de trabajo.
2. **Conducta:** evalúa el comportamiento de los participantes, observando su conducta laboral, después de haber participado en la actividad. Su aplicación es posterior a la conclusión de la actividad dado que se orienta a conocer los efectos de la capacitación en el desempeño de la persona.
3. **Aprendizaje:** realiza la medición y evaluación de los logros de la capacitación y de la competencia de los participantes al finalizar la actividad de capacitación. Trata de responder qué conocimientos, habilidades se han aprendido y qué actitudes se han cambiado. Se materializa mediante la aplicación de instrumentos que diseña el o los relatores y se aplica en fases intermedias de la capacitación, o bien, al finalizar la etapa de entrega de los contenidos.
4. **Resultados:** es la evaluación de los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a una actividad capacitadora. Su aplicación es efectiva en la medida que se haga efectiva luego de transcurrido un tiempo (alrededor de dos o tres meses) desde que concluyó la acción de capacitación, de manera que se puedan apreciar los conocimiento, habilidades o conductas que quedaron consolidadas en el participante y que, efectivamente, la persona está aplicando a su quehacer laboral con logros de incremento en la productividad, mejoras en el ambiente de trabajo, u otras variables que se relacionen con la respectiva capacitación.

Acerca de la evaluación de la reacción.

En este nivel, los participantes se pronuncian respecto de su opinión sobre el relator, su discurso, su metodología de enseñanza, el contexto conceptual en que se situó la capacitación.

Del mismo modo, aunque sea de manera indirecta se hace cargo de las percepciones que ha conocido de sus “compañeros” de capacitación. Así, un grupo de “ellos” que en sus diálogos de intermedio se refieran positivamente respecto a la capacitación, posiblemente inducirá a una respuesta más favorable cuando los miembros de ese grupo se pronuncien de manera individual al aplicar el formato de evaluación que se determine. Cuando la situación es inversa, la tendencia sigue la misma línea.

Esta situación, sumada a otras variables, tales como la mayor o menor homogeneidad de conocimientos de los participantes, las condiciones físicas en que se realizó la acción, y otras que pueden contribuir a distorsionar los resultados que se logren al procesar las “encuestas” individuales hacen necesario una reflexión muy cuidadosa de las conclusiones alcanzadas y, en lo posible, dejar las definiciones conclusivas para una oportunidad en que se puedan comparar otras evaluación de reacción ante la misma capacitación, por parte de otros participantes. En este, como en otro tipo de casos, las tendencias son las que en definitiva facilitan la objetivación de las decisiones que se adopten respecto de una materia.

Propuesta de instrumento de evaluación de la reacción.

El diseño de este nivel de evaluación debe considerar los siguientes atributos:

- a) **Pertinente.** Es decir, focalizar los objetivos de la evaluación, identificando los aspectos más relevantes que se necesitan para la futura toma de decisiones acerca de la capacitación realizada, en particular en cuanto a su mayor o menor factibilidad que se repita en similares u otras condiciones.
- b) **Breve.** La extensión del proceso de capacitación, teniendo presente que no debe ser muy extenso para evitar que el participante, preocupado por concluir pronto, no reflexione adecuadamente cada tema consultado.
- c) **Medible.** Las ideas que se quieren transmitir, deben tener una mayoría de respuestas es decir, que permitan el posterior entendimiento.

d) **Preciso.** La o las ideas debe estar claramente conceptualizadas para que los participantes puedan entender lo que el o los capacitadores quieren expresar.

Para los efectos del modelo que se presentará como propuesta metodológica, se considerarán los siguientes componentes, sin perjuicio que, como todo el instrumento, en su conjunto debe ser revisado y adecuado a las diversas realidades de capacitación que asuma una Institución:

Rendimiento de el (los) instructor o Facilitador (es): se refiere a la calificación que realizan los participantes respecto del desempeño del o los relatores (instructores) que realizaron la acción de capacitación.

Cumplimiento de objetivos: para verificar si la acción cumplió, según los participantes, los objetivos predeterminados por la institución y con las expectativas de aprendizaje trazadas por los participantes.

Calidad de las instalaciones ocupadas: busca tener información agregada respecto de la opinión de los participantes, acerca de las condiciones físicas en que se desarrolló la acción capacitadora.

Pauta de Evaluación:

Se sugiere una Pauta Básica que puede ser distribuida entre los participantes, inmediatamente concluida la actividad de capacitación, antes de que se retiren de la respectiva sala de capacitación.

Con la finalidad de asegurar una mayor validez en los juicios que emitan los participantes, se sugiere que sea anónima aunque, en determinados casos, dicha condición impide reflexiones en detalle con algunos de los participantes evaluadores que permitan comprender el contexto de lo evaluado y que permitirían una mayor profundidad en las conclusiones que se logren. Por lo mismo, el tema del eventual anonimato en las respuestas es una variable que se sugiere considerar caso a caso.

CONCEPTOS.

Análisis: Método que va de lo compuesto a lo sencillo, descomposición de una frase en proposiciones y de esta en sus componentes

Organizar: Es una de las funciones administrativas de un gerente.

Capacitación: Es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Evaluación: Proceso de medir y comparar los costos y los beneficios para determinar la efectividad o el valor, especialmente de cada una de las actividades de recursos humanos en su conjunto”

Organizar: Es una de las funciones administrativas de un gerente.

Instruir: Dar lecciones, ciencia, conocimientos, educar para aprender y practicar;
establecer un proceso de acuerdo a normas existentes

Programa de Alimentación Escolar: Es un programa pedagógico educativo creado por el Gobierno Nacional y con inherencia del Gobierno Regional del Estado Mérida, para estimular el acceso, permanencia, prosecución, y evitar la deserción escolar; contribuyendo así a garantizar la Seguridad Alimentaria de los preescolares y escolar.

CAPITULO III.

MARCO METODOLOGICO.

La presente investigación es un estudio descriptivo transversal concurrente; su análisis se desarrolla a través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para la recolección de los datos sobre el Proceso de Capacitación y Orientación de 20 Facilitadores del PAE siendo esta la población y la muestra estudiada en Mérida, Estado Mérida durante los meses de Noviembre 2005-Enero 2006.

La validación del instrumento se realizó a través de la aplicación con la formulación de preguntas de tipo cerradas, a un grupo de individuos no pertenecientes a la muestra, los cuales emitieron sus opiniones y recomendaciones y estas a su vez se toman en cuenta y aplican para lograr obtener la información necesaria que permitiendo la tabulación y análisis de los resultados.

FORMULACION DE HIPOTESIS.

En su mayoría los Facilitadores del Programa de Alimentación Escolar (PAE); (Nutricionistas-Dietistas) encuestados manifiestan su inconformidad con la Capacitación recibida.

CAPITULO IV

RESULTADOS.

CUADRO N° 1

OPINION SOBRE TIPO DE CAPACITACION QUE RECIBEN COMO FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

TIPO	N°	%
FORMAL	0	0
INFORMAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006



GRAFICO N° 1 OPINION SOBRE TIPO DE CAPACITACION QUE RECIBEN COMO FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 2

OPINION SOBRE SI LA CAPACITACION RECIBIDA CUMPLIO CON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ESPERADOS COMO FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	2	10
EN DESACUERDO	14	70
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	20
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

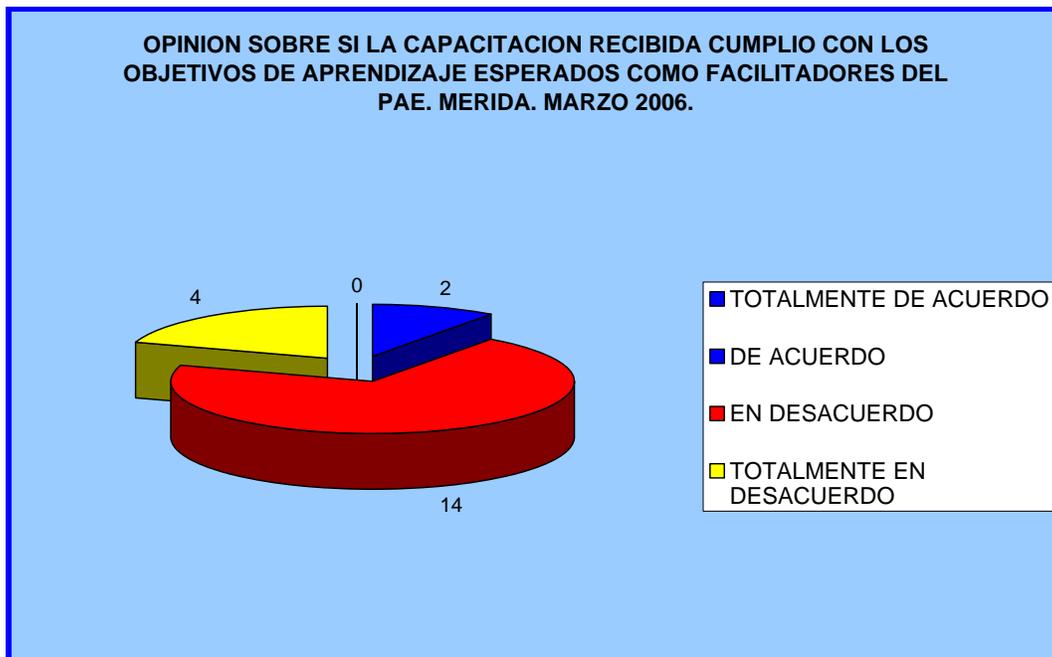


GRAFICO N° 2 OPINION SOBRE SI LA CAPACITACION RECIBIDA CUMPLIO CON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ESPERADOS COMO FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 3

OPINION SOBRE SI LOS CONTENIDOS VISTOS FUERON NOVEDOSOS PARA LOS FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	20
DE ACUERDO	2	10
EN DESACUERDO	14	70
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006



GRAFICO N° 3 OPINION SOBRE SI LOS CONTENIDOS VISTOS FUERON NOVEDOSOS PARA LOS FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 4

OPINION SOBRE SI LOS CONTENIDOS TRATADOS EN LA CAPACITACION SON APLICABLES EN SUS TAREAS ACTUALES MEJORANDOLAS. MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	2	10
EN DESACUERDO	17	85
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

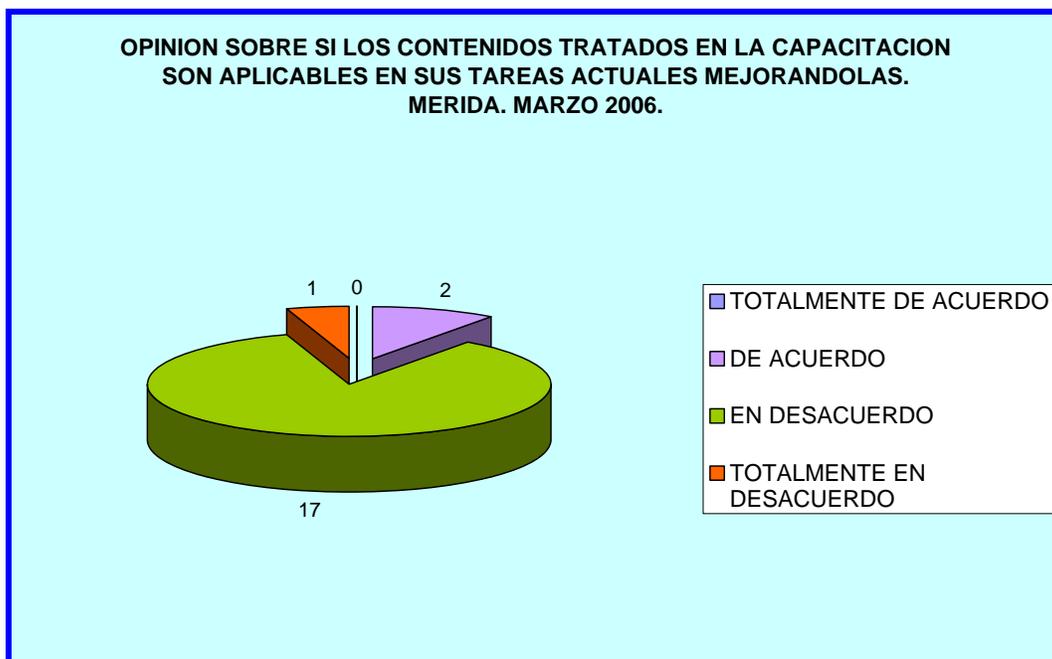


GRAFICO N° 4 OPINION SOBRE SI LOS CONTENIDOS TRATADOS EN LA CAPACITACION SON APLICABLES EN SUS TAREAS ACTUALES MEJORANDOLAS. MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 5

OPINION SOBRE SI EL SOPORTE PEDAGOGICO FUE EL ADECUADO PARA LOS FINES REQUERIDOS EN LA CAPACITACION DE LOS FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	15	75
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

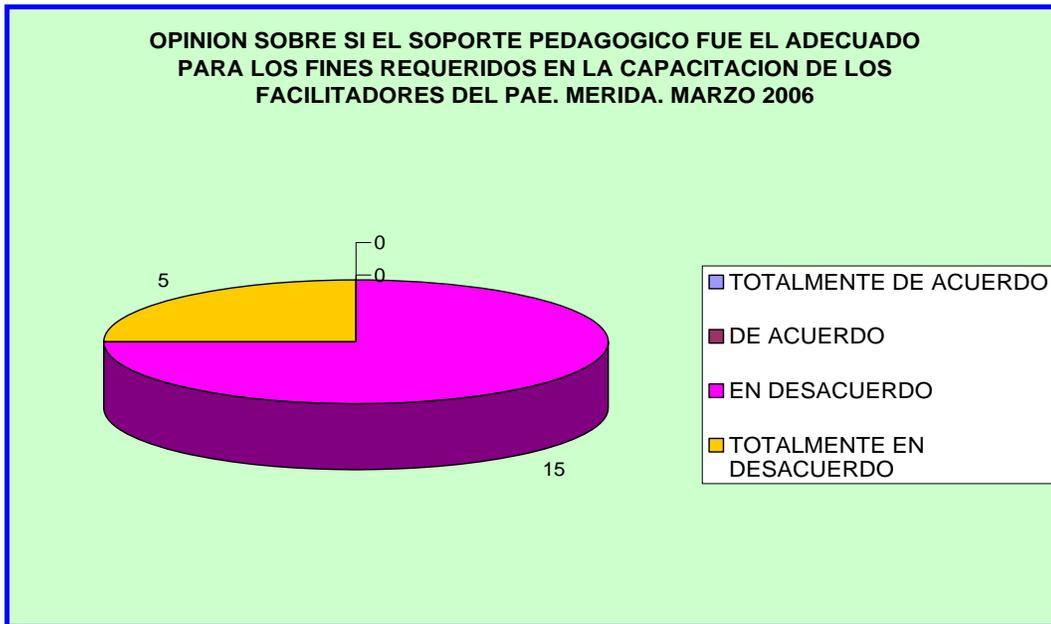


GRAFICO N° 5 OPINION SOBRE SI EL SOPORTE PEDAGOGICO FUE EL ADECUADO PARA LOS FINES REQUERIDOS EN LA CAPACITACION DE LOS FACILITADORES DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 6

OPINION SOBRE COMO SE CONSIDERA LA CALIDAD DE LA CAPACITACION
RECIBIDA. MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
MUY BUENA	0	0
BUENA	0	0
REGULAR	8	40
MALA	10	50
MUY MALA	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

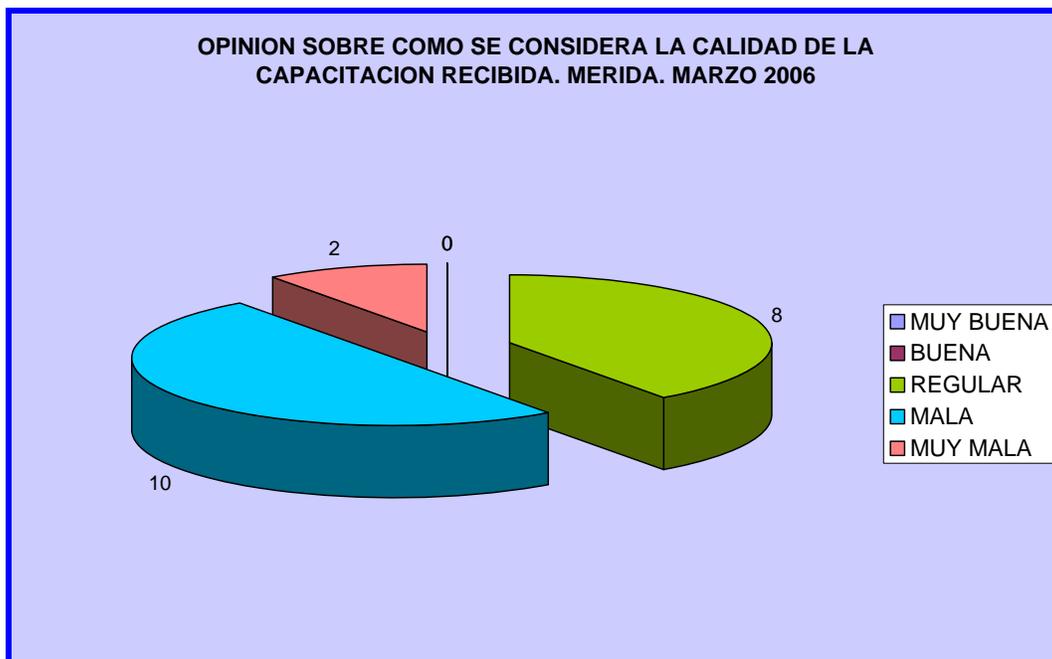


GRAFICO N° 6 OPINION SOBRE COMO SE CONSIDERA LA CALIDAD DE LA
CAPACITACION RECIBIDA. MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 7

OPINION SOBRE SI ESTA DE ACUERDO O NO CON EL DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO DE CAPACITACION PARA EL PROGRAMA (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

OPINION	N°	%
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

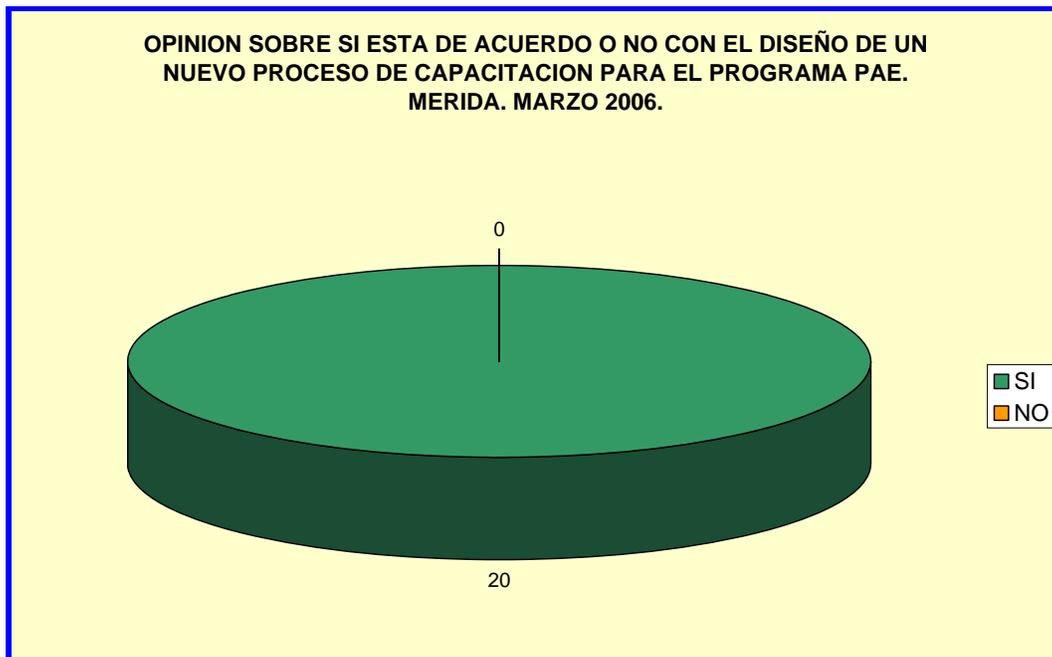


GRAFICO N° 7 OPINION SOBRE SI ESTA DE ACUERDO O NO CON EL DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO DE CAPACITACION PARA EL PROGRAMA (PAE). MERIDA. MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida. 2006

CUADRO N° 8

ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN DEBERIAN TOMARSE EN CUENTA EN LOS
 PROCESOS DE CAPACITACION DE LOS FACILITADORES DEL PAE. MERIDA. MARZO
 2006.

PROCESOS	N°	%
LINEAMIENTOS GENERALES	4	20
LINEAMIENTOS NUTRICIONALES	1	5
LINEAMIENTOS CONTABLES	0	0
NORMATIVA ASOCIACION CIVIL	0	0
NORMATIVA MADRES COLABORADORAS	0	0
TODOS EN CONJUNTO	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida 2006

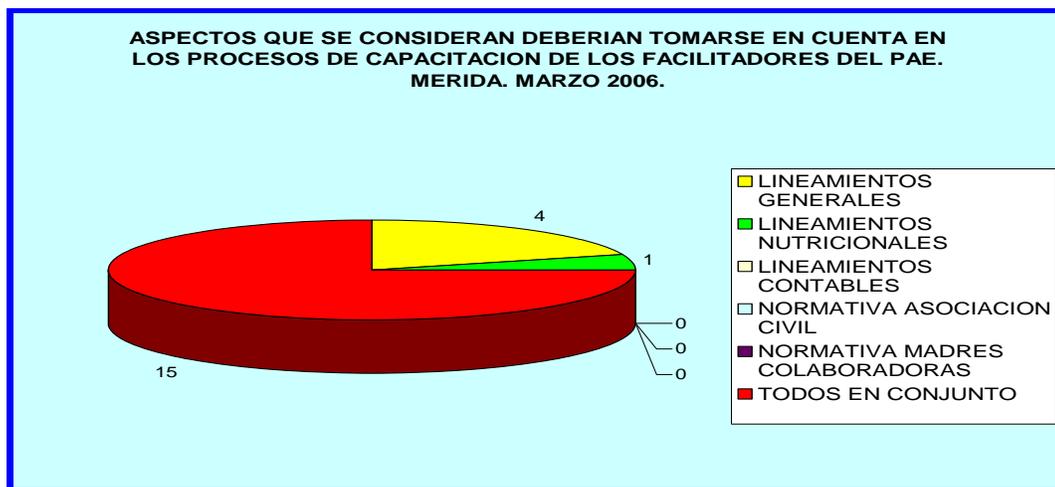


GRAFICO N° 8 ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN DEBERIAN TOMARSE EN CUENTA
 EN LOS PROCESOS DE CAPACITACION DE LOS FACILITADORES DEL PAE. MERIDA.
 MARZO 2006.

Fuente: Encuesta Facilitadores PAE. Mérida 2006

ANALISIS

Cuadro N° 1.

El tipo de Capacitación recibida por los Facilitadores del PAE fue en un 100% Informal, basada en conocimientos empíricos, donde se requieren manuales e instructivos que sustenten su implementación.

Cuadro N° 2

Un 70% de los Facilitadores manifestaron estar en desacuerdo con el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje esperados, en tanto que un 20% manifiestan estar totalmente en desacuerdo y un 10% de ellos dicen estar de acuerdo, lo cual infiere que se deben buscar alternativas para el cumplimiento de los objetivos, a través de la Capacitación efectiva e integral.

Cuadro N° 3

Un 60% de la muestra esta en desacuerdo con la innovación de los contenidos de la Capacitación y un 25% totalmente en desacuerdo, en tanto que un 15% de ellos manifiestan estar de acuerdo, resultados estos que muestran que se requiere estar a la vanguardia de los cambios y actualizaciones emergentes .

Cuadro N° 4

En lo que respecta a la aplicabilidad de los contenidos de la Capacitación, en las tareas habituales de trabajo, un 85% manifiesta estar en desacuerdo, un 10% esta de acuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo, no permitiendo la efectividad y mejoramiento de las tareas realizadas.

Cuadro N° 5

Un 75% de la muestra esta en desacuerdo con la adecuación de los soportes pedagógicos requeridos en la Capacitación y un 25% de opinaron estar totalmente en desacuerdo, no cumpliéndose en su totalidad con esta la capacitación impartida a los Facilitadores del PAE.

Cuadro N° 6

La Calidad de la Capacitación recibida fue Mala para un 50% de la muestra y para un 40% fue Regular, en tanto que un 10% manifestó que fue Muy Mala, debido a los contenidos (innovación, aplicabilidad) y adecuación de los soportes pedagógicos utilizados.

Cuadro N° 7

El 100% de la muestra manifestó si estar de acuerdo con el diseño del proceso de Capacitación, acorde con los objetivos del PAE, como herramienta básica de trabajo.

Cuadro N° 8

Un 75% de la Muestra estudiada, consideraron tomar en cuenta en el proceso de Capacitación, Todos los Aspectos en Conjunto y un 20% los Lineamientos Generales, en tanto que un 5% opinaron que los Lineamientos Nutricionales, todos estos en búsqueda de mejorar el Proceso de Capacitación impartido a los Facilitadores del PAE.

CONCLUSIONES.

- En cuanto al tipo de Capacitación impartida a los Facilitadores del PAE el total de la muestra (20) manifestaron recibir una Capacitación Informal lo que representa el 100% de la población en estudio.
- Un 70% de la muestra manifiestan estar en desacuerdo con el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje esperados por ellos como Facilitadores, en tanto que 2 de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo lo que representa un 10% de la población estudiada.
- En cuanto a la innovación de los contenidos de Capacitación se evidencia que un 60% de la población están en desacuerdo, un 25% de ellos totalmente en desacuerdo, en tanto que un 15% manifiestan estar de acuerdo.
- En cuanto a la aplicabilidad de los contenidos de la Capacitación, en las tareas habituales de trabajo, un 85% de la población manifiesta estar en desacuerdo y un 10% esta de acuerdo con ello.
- UN 75% de la Población estudiada, manifiestan estar en desacuerdo con la adecuación de los soportes pedagógicos requeridos en la capacitación, en tanto que un 25% dicen estar totalmente en desacuerdo.
- En lo que se refiere a la calidad de la Capacitación recibida el 50% manifiesta que es mala, en tanto que un 40% opinan que es regular.
- En tanto que un 100% de la población estudiada manifiestan el deseo del diseño de un proceso de Capacitación que se corresponda con los Objetivos del Programa de Alimentación Escolar (PAE).
- El 75% de la población estudiada, considera se deben tomar en cuenta en el proceso de Capacitación “Todos los Aspectos en Conjunto” (Lineamientos Generales, Nutricionales, Contables, Normativas para la Asociación Civil y Madres Procesadoras de Alimentos, entre otros aspectos) para así garantizar la efectividad y la optimización de los Procesos inmersos en la ejecución del PAE.

RECOMENDACIONES.

Después de que los Facilitadores han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de Desarrollo y la Capacitación resultan imprescindibles. La capacitación no debe verse como un gasto más de la institución, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la institución para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general. Por otro lado la misión y la visión de la Institución, también ayudan a fijar objetivos de capacitación ya que en estos dos binomios se encuentran algunas preguntas que debemos hacernos antes de capacitar como lo son por ejemplo: ¿a que se dedica nuestra institución?, ¿qué clase de institución somos?, con estas dos preguntas se puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la base de la institución a través de sus recursos humanos, considerando las siguientes premisas:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la institución, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la institución .
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la institución, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la institución y fuera de ella.
- Los facilitadores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar y garantizar la efectividad y optimización de los objetivos deseados por PAE.

CAPITULO V.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Mes de Noviembre de 2005:

Semana 02: Asesoría Metodológica.

Semana 03: Selección del Tema.

Semana 04: Planteamiento y Formulación del Problema.

Mes de Diciembre de 2005:

Semana 01: Formulación de Hipótesis-Marco Teórico.

Mes de Enero de 2006:

Semana 01: Presentación del Anteproyecto de Grado.

Semana 02: Marco Metodológico, Validación del instrumento de recolección.

Semana 03: Aplicación del instrumento para la recolección de los datos.

Semana 04: Análisis de los resultados obtenidos.

Mes de Febrero de 2006:

Semana 01: Análisis de los resultados obtenidos.

Semana 02: Asesoría del Tutor.

Mes de Marzo de 2006:

-Correcciones Metodológicas.

-Tabulación de la información.

Mes de Abril de 2006:

Presentación de Trabajo de Grado.

PRESUPUESTO.

Papelería.....	20000 Bs.
Impresión.....	60000 Bs.
Logística.....	60000 Bs.
Fotocopias.....	10000 Bs.
Asesoría.....	80000 Bs.
TOTAL.....	230.000 Bs.

BIBLIOGRAFIA.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.** McGraw-Hill, 5ta. Edición Santa fe de Bogota 1999, 699 Págs.

IAANEM, **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDMIENTOS DEL PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR.** Enero 2005

DESSLER, Gary, **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.** Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994,239 Págs.

SILICEO, Alfonso, **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.** México 1985, 470 Págs.

WERTHER, William. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.

ANEXOS.

ENCUESTA.

Nombre y Apellido:

C.I.:

Cargo que desempeña:

1.- Que tipo de Capacitación cree ud, que recibe como Facilitador del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Formal: _____

Informal: _____

2.- La Capacitación recibida cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por ud.

Totalmente de Acuerdo: ____ De Acuerdo: ____ En Desacuerdo:____ Totalmente en Desacuerdo:____

3.- Los Contenidos vistos fueron muy novedosos para ud.

Totalmente de Acuerdo: ____ De Acuerdo: ____ En Desacuerdo:____ Totalmente en Desacuerdo:____

4.- Los Contenidos tratados en la Capacitación son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.

Totalmente de Acuerdo: ____ De Acuerdo: ____ En Desacuerdo:____ Totalmente en Desacuerdo:____

5.- El Soporte Pedagógico fue adecuado para los fines requeridos en esta Capacitación.

Totalmente de Acuerdo: ____ De Acuerdo: ____ En Desacuerdo: ____ Totalmente en Desacuerdo: ____

6.- Como considera ud, la calidad de la capacitación recibida.

Muy Buena: ____ Buena: ____ Regular: ____ Mala: ____ Muy Mala: ____

7.- Desearía ud, se diseñara un Proceso de Capacitación de acuerdo a los objetivos del PAE.

Si: _____

No: _____

8.- Que aspectos considera ud, se deben tomar en cuenta en el proceso de Capacitación de los Facilitadores del PAE.

- Lineamientos Generales : ____
- Lineamientos Nutricionales : ____
- Lineamientos Contables : ____
- Normativa para la Asociación Civil : ____
- Normativa para la Madre Procesadora de Alimentos : ____
- Todos en Conjunto : ____