



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

“INVESTIGAR Y ANALIZAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN EL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES CORRESPONDIENTE AL AÑO 2014, PARA DETERMINAR SU EFICIENCIA Y EFICACIA INSTITUCIONAL”.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN
DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

AUTOR:

ING. VÍCTOR PAÚL MOLINA ANDRADE

CUENCA – ECUADOR

2017

MOLINA ANDRADE VICTOR PAUL I

DEDICATORIA

A mis amados Hijos Víctor Manuel y Josué David porque son la razón de mi vida y el motor que me impulsa para alcanzar mis metas

A mi amada esposa por ser mi compañera y la persona con la que comparto mis anhelos y objetivos de vida, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es porque la amo.

A mis amados padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida por inculcarme valores y principios con los que hoy se cristaliza este objetivo

Víctor Paul Molina Andrade

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primero lugar a Dios por darme la salud y la fuerza para poder realizar con responsabilidad este trabajo de investigación.

A la UNIVERSIDAD DEL AZUAY por darme la oportunidad de estudiar y superarme una vez más en estas aulas ahora en un estudio de cuarto nivel

A mi Director de tesis, el Ing. Humberto Jaramillo que gracias a su esfuerzo, dedicación, tiempo y a su oportuna respuesta a todas mis inquietudes, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha aportado sustancialmente a que pueda terminar mis trabajo de investigación con éxito.

Víctor Paul Molina Andrade

RESUMEN EJECUTIVO

En el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Azogues al igual que todas las organizaciones tiene la responsabilidad de formar y capacitar a su personal, de esta manera garantizar su actualización de conocimientos que permitan el desarrollo profesional consiente y el cambio de actitudes para el mejoramiento del trabajo tanto administrativo como técnico elevando los niveles de compromiso con el trabajo dentro de los trámites y gestiones que se desarrollen en cada una de las dependencias municipales.

Teniendo en cuenta que ante las nuevas exigencias de la sociedad sobre el progreso de la calidad del talento humano y considerando que la capacitación debe evolucionar de lo tradicional a lo moderno dentro de la actividad municipal, el presente trabajo tiene como objetivo fundamental elaborar el proceso y los procedimientos de capacitación que le aseguren al GAD Municipal de Azogues esa administración del talento humano orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales y la convicción de servicio colectivo del funcionario municipal.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, Necesidades, Desarrollo Profesional, Servidor Público

ABSTRACT

The Decentralized Autonomous Municipal Government of Azogues, like all organizations, is responsible for educating and training its staff so as to guarantee updated knowledge that will enable conscious professional development and a change of attitude so as to improve both administrative and technical work. Consequently, this will raise levels of commitment to work in the proceedings and formalities that are carried out in each of the municipal offices. Given the new demands of society on the quality of human talent, and considering that training should bring a change from traditional to modern, this work has as main objective to elaborate the process and training procedures to ensure that the Municipal GAD of Azogues achieves that change and meets institutional goals and the commitment to service of a municipal official.

KEYWORDS: Training, Needs, Professional Development, Public Employee, Municipal GAD.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
ABSTRACT	IV
CAPITULO I.....	3
1.1 LA MUNICIPALIDAD DE AZOGUES.....	3
1.2. ESTATUTO ORGÁNICO DEL GADM AZOGUES	5
1.3. OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	5
1.3.1. Objetivos Generales:	5
1.3.2. Objetivos Estratégicos:	6
1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA	7
1.5. EL TALENTO HUMANO DEL GADM AZOGUES	8
1.5.1. La Dependencia de Talento Humano del GADM Azogues	8
1.5.2. Estructura organizativa	9
1.5.3. Estructura del Recurso Humano de GADMA	9
1.6. EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE GADMA.....	11
1.7. TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL GADM AZOGUES.....	13
1.8. EDADES DEL TALENTO HUMANO DEL GADM AZOGUES	14
CAPITULO II.....	16
2.1. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	16
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN ECUADOR.....	17
2.3. DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GADMA	19
2.3.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?	20
2.4. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	20
2.5. SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL.....	27
2.6. BASE NORMATIVA DE LA CAPACITACIÓN	28
2.7. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	29
2.8. SOBRE EL CAPITAL HUMANO	30
2.9. PALANCAS DE APLICACIÓN.....	32
2.10. LEY ORGANICA DE SEVICIO PÚBLICO,.....	32
2.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	33
CAPÍTULO III.....	34
MARCO METODOLÓGICO.....	34

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	35
3.2. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.2.1. MÉTODOS	35
3.2.2. TÉCNICAS	35
3.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
CAPITULO IV	60
MARCO PROPÓSITIVO	60
4.1. PARTICIPACIÓN CAPACITACIÓN	60
4.2. IMPORTANCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	60
4.3. INSTRUCCIONES PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO	60
4.4. PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN	61
4.5. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	63
4.6. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	64
4.6.1. DEFINICIÓN DE SITUACIONES	65
4.6.2. MATERIAS Y PARTICIPANTES	65
4.6.3. TIPO DE CAPACITACIÓN	66
4.6.4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	66
Bibliografía	93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de Procesos	7
Ilustración 2. Personal del GADM Azogues	10
Ilustración 3. Nivel de Instrucción de los Servidores del GADMA.....	11
Ilustración 4. Tiempo de Permanencia de los servidores del GADMA.....	13
Ilustración 5. Edad de los Servidores del GADMA.....	14
Ilustración 6. Tipos de cambios de comportamiento en razón de la capacitación.....	25
Ilustración 7. Capacitación sustentada en los puestos frente a la capacitación sustentada en las competencias	26
Ilustración 8.....	37
Ilustración 9.....	38
Ilustración 10.....	40
Ilustración 11.....	41
Ilustración 12.....	42
Ilustración 13.....	43
Ilustración 14.....	44
Ilustración 15.....	45
Ilustración 16.....	46
Ilustración 17.....	47
Ilustración 18.....	48
Ilustración 19.....	49
Ilustración 20.....	50
Ilustración 21.....	51
Ilustración 22.....	52
Ilustración 23.....	53
Ilustración 24.....	54
Ilustración 25.....	55
Ilustración 26.....	56
Ilustración 27.....	57
Ilustración 28 Organigrama por Procesos.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de Servidores Municipales por Dependencia.....	10
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	38
Tabla 4.....	39
Tabla 5.....	41
Tabla 6.....	42
Tabla 7.....	43
Tabla 8.....	44
Tabla 9.....	45
Tabla 10.....	46
Tabla 11.....	47
Tabla 12.....	48
Tabla 13.....	49
Tabla 14.....	50
Tabla 15.....	51
Tabla 16.....	52
Tabla 17.....	53
Tabla 18.....	54
Tabla 19.....	55
Tabla 20.....	56
Tabla 21.....	57

INTRODUCCIÓN

Reconocer la importancia que tienen las personas dentro de las instituciones es un tema que se aborda mucho en los últimos tiempos, ya que se exigen cuestiones como eficacia, excelencia y sobre todo resultados en el talento humano. Por lo tanto considero que la gestión de talento humano es un tema trascendental. Detectar necesidades de capacitación, es un eje sobre el cual gira cualquier organización, para lograr beneficios en los fines para los cuales se constituyó.

Hoy en día lo que hace eficaz a una institución y que incluso le permite competir en el medio, son las personas que la componen con sus conocimientos, pensamientos, habilidades y sobre todo sus competencias.

Se han dado cambios significativos en el talento humano, por lo que en este contexto se va a abordar el tema de la capacitación, para ajustarse a los cambios y hacer que se logren objetivos dentro de la organización, que sean factores productivos y que día a día se vuelvan más competentes a través del liderazgo participativo.

Al mencionar competencias la organización tiene que elegir las más utilizadas siempre proyectándose al futuro, partiendo desde su misión, visión y todas las estrategias que encuentre disponibles.

En el presente trabajo de investigación abarcará y explicará cómo se ha venido realizando la capacitación para el talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Azogues durante el año 2014, como un paso importante para medir la eficacia y los resultados en las personas.

Un proceso de capacitación bien estructurado permitirá progresar a la organización y cumplir los objetivos propuestos, además servirá para ubicar en los respectivos puestos a las personas que se encuentren más capacitadas. Es muy relevante acentuar la importancia que tiene la persona, ya que se consideran elementos activos en el desarrollo de sus funciones.

La capacitación involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como soporte para las personas y la Dirección de Talento Humano. Dentro de mi investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior.

CAPITULO I

EL GADMA Y SU TALENTO HUMANO

1.1 LA MUNICIPALIDAD DE AZOGUES

El gobierno de Azogues durante la colonia tenía dos elementos complementarios; el indígena y el español, pues según las autoridades metropolitanas el aborigen debía gobernarse por sus propias autoridades étnicas, pero dependiendo de las blancas, constituyéndose así la Republica de Españoles y la Republica de Indios. En este sentido, aún es poco conocido los pormenores del cabildo indio de Azogues: apenas se sabe de algunos de sus caciques, ya sean de ayllus o de parcialidades, alcaldes, alcaldes de vara, regidores y, aun nivel geográfico más amplio, gobernadores, organización que debía ser la compartida de su par de los españoles; algo menos se sabe de los elementos que lo constituían, así como de los símbolos de poder de estas autoridades. Estos dirigentes pasaron la barrera de la época colonial hacia la republicana, con sus cambios y anacronismos. (ARTEAGA, 2006, pág. 27)

En 1839 se tiene ciertos detalles de lo que eran las elecciones de estas autoridades:

Al señor Gobernador de la Provincia:

Habiéndome el señor Cura y Vicario de esta villa pasado con fecha 29 de diciembre último la acta de elección de alcaldes y regidores indígenas de esta villa practicada en aquel día; y habiéndome representado verbalmente los indignas alcaldes y regidores que componen el cabildo pequeño, que la referida elección se había obligado un día no acostumbrado sin la asistencia de los alcaldes antecesores, y sí puramente con los cuatro regidores y dos gobernadores, me fue preciso traer a la vista la nota de enero de 1836 dirigida por el señor gobernador de la provincia a este corregimiento, en la que contrayéndose este particular de elecciones sita y se funda en la ley 15 Título 3^a libro sexto de recopilación india con estas palabras “ordena que en cada parroquia o reducción hay alcaldes y regidores indígenas elegidos por sus antecesores el día de año nuevo en presencia de sus curas.

Durante la segunda mitad del siglo XIX se conoce la existencia de algunas de las autoridades de Azogues, que muestran los cambios ocurridos en cuanto a su número: Alcaldes Mayores: cuatro para la parroquia central y “uno de todos los demás”, cuatro regidores, e incluso con su propio gobernador, uno de los ocho queda designado para cada una de las parroquias que en idéntico número conformaban el cantón en ese entonces, amén de la presencia de los cuestionamientos inter étnicos que, por 1879, se planteaban respecto de si “los alcaldes de vara no tienen una potestad absoluta sobre los indígenas de la parroquia tanto que puedan mandarles en lo que les parezca o imponerles algún castigo.

En 1825, fecha de la cantonización Azogues constituía una de las parroquias de Cuenca desde 1771 razón por la cual su administración estaba enmarcada de la siguiente manera: “las parroquias, única división territorial conocida entonces en Cuenca, están regidas por un teniente juez de partido y tenían cabildos rurales compuestos de un gobernador e indígenas, dos alcaldes de vara y cinco regidores”. En el caso de Azogues su teniente juez de partido era Juan Francisco Carrasco. (ARTEAGA, 2006)

Luego del 16 de abril el Cabildo cuencano procedió a nombrar las primeras autoridades de la flamante villa, después de haber recibido el 19 de agosto de 1825 el decreto por el cual Azogues es elevada a esta categoría así:

Para Alcalde primero al ciudadano Juan Antonio Carrasco

Para el segundo al ciudadano Ignacio Rodríguez

Para Señor. Regidor al ciudadano Manuel Ochoa.

Para el segundo al ciudadano Francisco Orellana

Para el tercero al ciudadano Pedro Guillén

Para el cuarto al ciudadano Javier Regalado

Protector General Tomás Nieto Novillo

Para secretario al ciudadano Ramón Ramírez, a quienes se les oficiara por el Señor Presidente de este cuerpo, a fin de que comparezcan a esta sala a aceptar, y jurar cada uno respectivamente sus encargos y contéstese a su señoría adjuntando lista de los individuos a quienes se ha nombrado de alcaldes y regidores del nuevo cantón de la villa de Azogues. (ARTEAGA, 2006)

1.2. ESTATUTO ORGÁNICO DEL GADM AZOGUES

MISIÓN Y VISIÓN

Misión: Fomentar el desarrollo integral y sostenido del Cantón Azogues. Promoviendo el uso adecuado del territorio en todos los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, en un marco legal permanentemente actualizado y operativo, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los habitantes urbanos y rurales, en términos de servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, donde la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulsa propósitos de desarrollo.

Visión: Ser un Municipio en desarrollo permanente sostenible, ofreciendo servicios básicos calificados de calidad, impulsando el desarrollo local a niveles competitivos, con relaciones y trabajos socioculturales fortalecidos, conciencia ambiental y turística orientada a condiciones de vida óptima, donde la imagen de la ciudad, su ornato, presentación y cultura promuevan la identificación y el aprovechamiento de unidad cantonal que toma decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente. (<http://www.azogues.gob.ec/>, 2011)

1.3.OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.3.1. Objetivos Generales:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- o) Y las demás determinadas en la Ley. (<http://www.azogues.gob.ec/>, 2011)

1.3.2. Objetivos Estratégicos:

ÁMBITO TERRITORIAL, AMBIENTAL Y RIESGOS

- Los elementos integrantes de la dinámica territorial se optimizan, aprovechan y complementan para el desarrollo del cantón y bienestar de sus habitantes.
- La Ciudad se desarrolla conservando su patrimonio y tipología homogénea, ostentando una imagen urbana atractiva que promociona y fomenta la economía local.

ÁMBITO ECONÓMICO PRODUCTIVO

- Cantón Azogues con un sistema económico y productivo estructurado, con altos niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, Fuertemente integrado con la micro región, con procesos de desarrollo tecnológico, organización empresarial y capacitación técnica; con una adecuada explotación de sus recursos naturales, respetando los ecosistemas y medio ambiente.

ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL

- Implementar una estrategia de desarrollo y equidad social (intercultural, generacional y de género), accesible y basada en el marco de políticas públicas locales y de integración regional, que recuperen la práctica de valores cívicos y morales, la autoestima e identidad, la atención a grupos vulnerables, la integración familiar y la solidaridad, en un entorno seguro y saludable. (<http://www.azogues.gob.ec/>, 2011)

1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Los procesos que participan en la generación de los productos y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, en la siguiente estructura:

Ilustración 1. Mapa de Procesos



Fuente: Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por procesos del GADM Azogues

1.5. EL TALENTO HUMANO DEL GADM AZOGUES

1.5.1. La Dependencia de Talento Humano del GADM Azogues

De acuerdo al Estatuto Orgánico de la gestión Organizacional por procesos tenemos que la Misión de la dependencia de Talento Humano del GADM Azogues es “Administrar el sistema integrado de gestión del talento humano y remuneraciones del Gobierno autónomo descentralizado para la correcta aplicación todos los procedimientos y normas relacionada con los subsistemas del Talento Humano”.

Esta dependencia tiene los siguiente subprocesos a cargo:

- Talento Humano
- Seguridad y Salud Ocupacional – Trabajo Social

Es responsable de esta dependencia el Jefe de Talento Humano, el mismo que posee las siguientes atribuciones:

- a) Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil LOSEP, El Código de Trabajo y todas las relacionadas con las competencias de este proceso;
- b) Administrar y controlar la ejecución de los subsistemas de Recursos Humanos dentro de la institución;
- c) Realizar estudios y presentar informes del mismo respecto a implementar cambios en la estructura administrativa de la municipalidad;
- d) Preparar manuales de procedimientos y más regulaciones de carácter interno para normar el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo;
- e) Coordinar y supervisar las actividades de la unidad de Seguridad y Salud Ocupacional – Trabajo Social;
- f) Presentar proyectos y programas que simplifiquen procedimientos en pro de lograr una mejor productividad como institución.

Entre los productos que la dependencia de Talento Humano debe presentar son:

- Plan anual de talento humano;
- Informes de reclutamiento y contratación de personal;

- Plan de capacitación e informes de avance de la capacitación y desarrollo profesional;
- Procesos de Evaluación del desempeño;
- Expedientes actualizados de los servidores de la institución
- Sumarios Administrativos
- Acciones de personal
- Distributivos del personal

1.5.2. Estructura organizativa

El Departamento de Talento Humano del GADM Azogues está conformado por:

- Jefe de la Unidad de Talento Humano
- Asistente Administrativo
- Asistente de Recursos Humanos
- Auxiliar de servicio
- Analista de Recursos Humanos

1.5.3. Estructura del Recurso Humano de GADMA

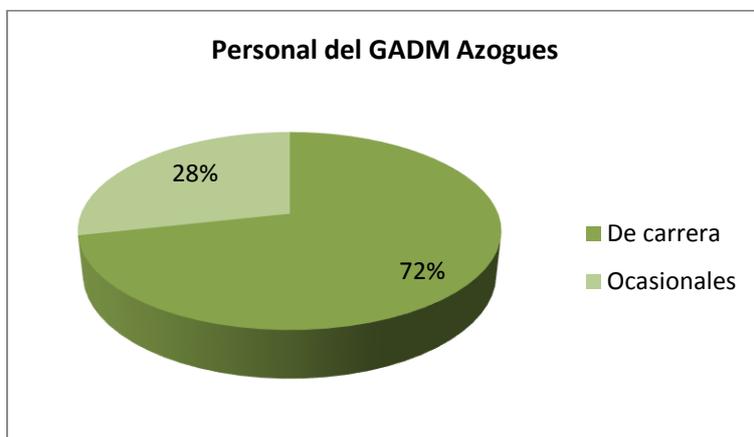
De acuerdo a información recolectada, la estructura general del Recursos Humano del GADM Azogues está conformado por las siguientes dependencias:

- Administración General
- Administración Financiera
- Educación y Cultura
- Higiene Ambiental
- Otros servicios comunales
- Planificación

Cada una de las dependencias funciona con cierto número de empleados públicos, los mismos que agrupan en dos categorías “de carrera” y “ocasionales” (contrato temporal).

De este modo, la composición interna del personal de la Municipalidad agrupa a un total de 179 empleados de los cuáles el 72% son de carrera y el 27,9% son ocasionales.

Ilustración 2. Personal del GADM Azogues



Fuente: Informes de la Jefatura Personal
Elaboración propia

A nivel de las 6 dependencias del GADM Azogues tenemos que el personal de carrera se concentra en Administración General con un total de 42 empleados, Administración financiera con 30 y Planificación con 25 empleados, mientras que la dependencia que concentra el mayor número de empleados ocasionales es Planificación con 40 personas.

Tabla 1 Número de Servidores Municipales por Dependencia

DEPENDENCIA	N° DE EMPLEADOS		
	De carrera	Ocasionales	Total
Administración General	42	6	48
Administración Financiera	30		30
Educación y Cultura	15	2	17
Higiene Ambiental	6		6
Otros Servicios Comunes	11	2	13
Planificación	25	40	65
TOTAL	129	50	179

Fuente: Informes de la Jefatura Personal
Elaboración propia

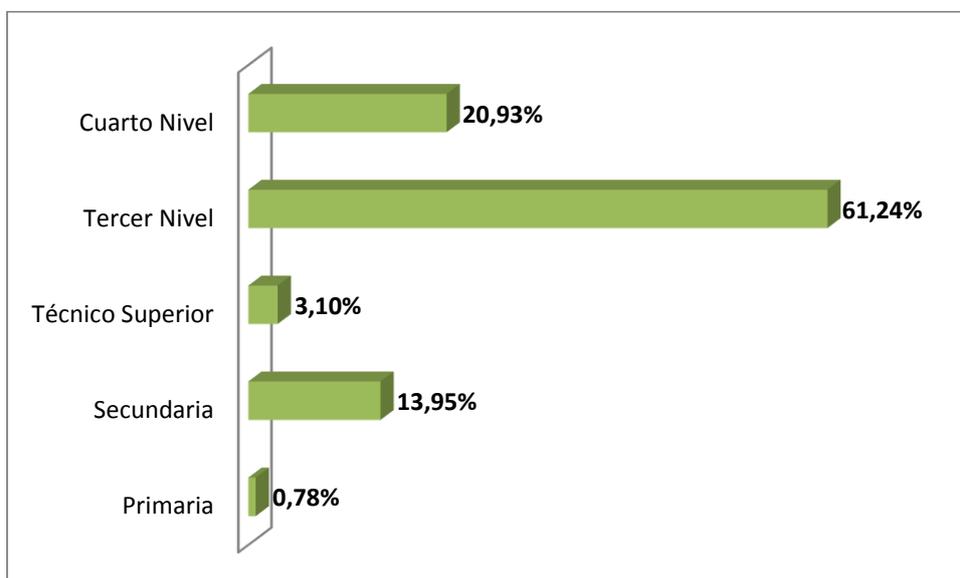
1.6. EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE GADMA

En cuanto al nivel de instrucción del talento humano del GADM Azogues se distinguen las siguientes categorías:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico Superior
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

En base a dichas categoría se tiene que del total de empleados el 61,24% poseen un nivel de instrucción “superior” es decir que 79 empleados cuentan con un Tercer Nivel mientras que el 20,93% (27) de empleados cuentan con un Cuarto Nivel.

Ilustración 3. Nivel de Instrucción de los Servidores del GADMA



Fuente: Informes de la Jefatura Personal
Elaboración propia

Por lo tanto, la capacidad, preparación y educación del personal de empleados municipales en su estructura general es positivo, el mayor porcentaje (61,24%) mantiene conocimientos y preparación de tercer nivel, disponen de títulos profesionales, seguidos de un grupo de profesionales que poseen estudios de cuarto nivel, dentro de los cuales

están diplomados, especializaciones y maestrías; cabe mencionar que los diplomados y especializaciones realizadas hasta el 2011 cuentan con el reconocimiento en Cuarto Nivel por la SENESCYT.

Con esta capacidad y preparación del personal la municipalidad está facultada a integrar y alcanzar grandes retos, su institucionalidad debería ser siempre positiva y estar proyectada a la consecución de objetivos importantes en el mediano plazo.

Una buena representación de empleados, el 13,95%; mayormente quienes integran las áreas de apoyo y asistencia están con niveles de estudios de secundaria; apenas el 3,10% tienen carreras y preparación intermedia, esto es técnicas o tecnológicas. Y, apenas una persona (0,78%) tiene un nivel de preparación de primaria.

Esta composición, analizada por programas presupuestarios determinan que en la administración general el 62% son profesionales y su diferencia son bachilleres; en el financiero el 60% son profesionales, el 37% son bachilleres y apenas uno de ellos tiene como preparación estudios primarios. Del total que integran educación y cultura el 27% son bachilleres, un 7% son técnicos y su diferencia, el 66% son profesionales universitarios. De los seis integrantes de higiene ambiental 2 son bachilleres y los temas poseen título universitario. En otros servicios comunales, de los 11 que lo integran 4 son bachilleres y su diferencia tienen título universitario; finalmente planificación, estando integrada por 25 personas de las cuales el 28% son bachilleres, apenas el 8% son técnicos y el 64% son profesionales universitarios.

De toda esta composición el programa con mayor representación de profesionales con títulos de cuarto nivel es el de Higiene, donde de 6 integrantes los cuatro tienen estudios de cuarto nivel; le sigue Planificación donde de su total el 29% tienen cuarto nivel en sus estudios, a continuación esta Financiero con un 23% y luego Administración General con el 21%; en Educación y Cultura así como en Otros Servicios Comunales, apenas un profesional en cada área dispone de estudios de cuarto nivel.

De estos 27 profesionales con títulos de cuarto nivel el 26% han estudiado temas que no están vinculados de manera directa a su accionar o puesto que desempeñan en la institución, son estudios que si bien potencializan su conocimiento personal, pero no

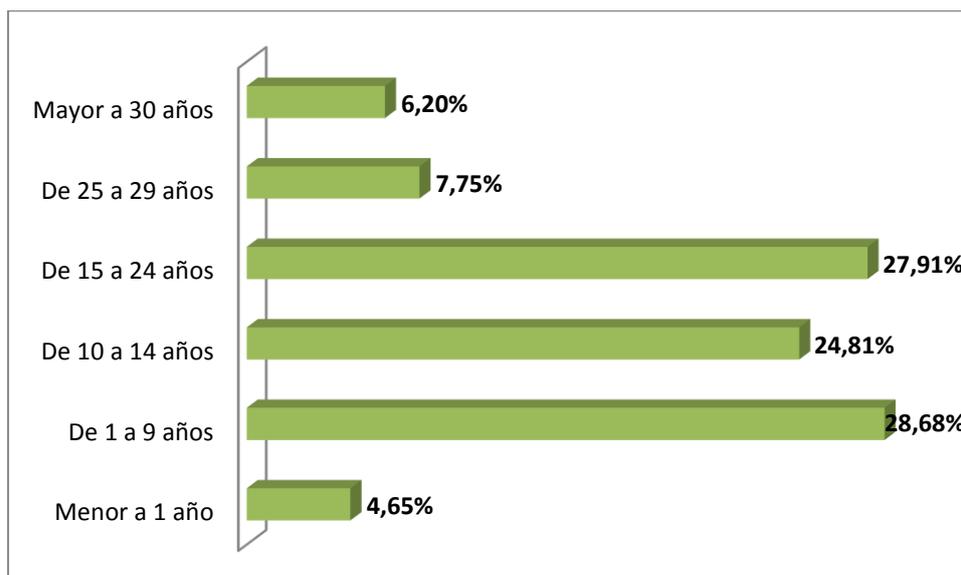
aportan en mayor esencia a la consecución de los fines de la institución municipal; por otro lado el mayor porcentaje, esto es el 74% son profesionales que disponen de estudios de especialización afines a sus tareas y acciones desempeñadas en la municipalidad.

En este espacio es indispensable puntualizar que estos logros, en la formación del personal municipal; no ha sido por inversión de la institución, es un aporte y sacrificio personal de los profesionales, sus ganas de ser y conocer más de sus áreas profesionales, logros que indirectamente benefician a la institución ya que de una u otra manera el accionar se perfecciona y se garantiza los resultados ante la ciudadanía.

1.7. TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL GADM AZOGUES

La antigüedad del personal, en términos generales se representa en el siguiente cuadro, donde se puede definir que la municipalidad tiene un personal con antigüedad avanzada, superior a los 15 años que representa el 41,9%, un personal con edad media representado con un porcentaje del 24,8%, quienes se consideran con edad baja, esto es menores a 10 años representados por el 28,7%, apenas un 4,7% del total tienen de antigüedad menor a un año en la institución. En resumen se puede decir que la antigüedad del personal de empleados es corta, menor a 15 años, misma que suma en conjunto el 58,1%.

Ilustración 4. Tiempo de Permanencia de los servidores del GADMA



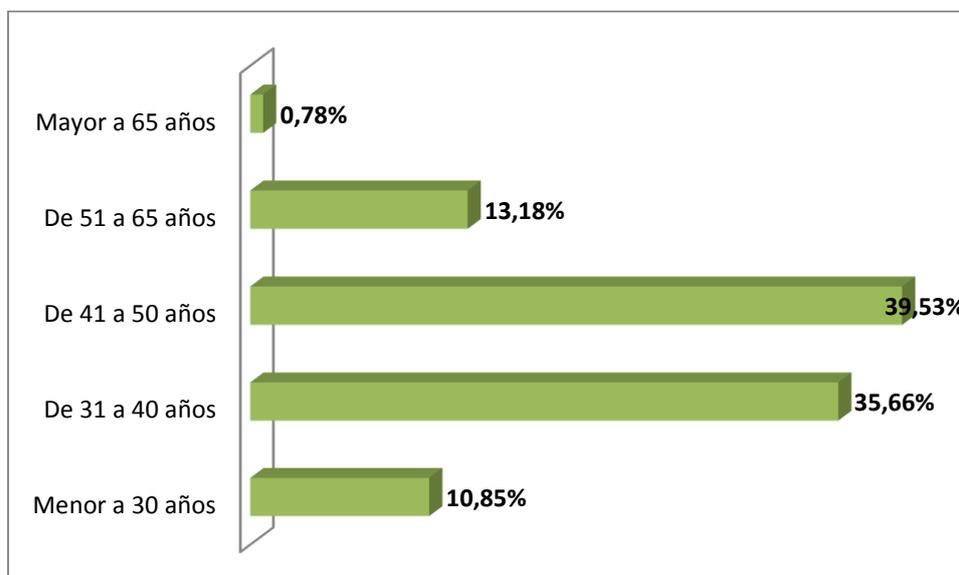
Fuente: Informes de la Jefatura Personal
Elaboración propia

Analizando esta estructura se puede también manifestar que alrededor de 19 empleados, esto es el 15% están sobre límite de años de servicio en el sector público, lo que podría generar una análisis más profundo de sus rendimientos, que garanticen efectividad a la institución y eficiencia y eficacia de sus servicios, hechos que de ser negativos generarían políticas, basadas en la ley; que permitirían canalizar las jubilaciones respectivas por el número de años de servicio, esto es igual o superior a los 25 años.

Considerando esta información se puede anexar que en el programa de administración general se encuentran 8 empleados que con corte a la fecha del levantamiento de la información, junio 2011; superan los 25 años de servicio. En el área financiera se tiene 7 personas de las cuales 2 superan los 40 años de servicio. En educación y cultura se dispone de una persona que tiene 28 años de servicio. En otros servicios comunales se tiene dos personas que mantienen un periodo de antigüedad superior a los 25 años; por último en planificación se dispone de una sola persona que mantiene a la fecha cumplido ya 31 años de servicio.

1.8. EDADES DEL TALENTO HUMANO DEL GADM AZOGUES

Ilustración 5. Edad de los Servidores del GADMA



Fuente: Informes de la Jefatura Personal
Elaboración propia

Las edades de vida de los empleados de la institución municipal de Azogues, tal cual referencia el cuadro anterior demuestra ser una población adulta, considerando etapa limite los cuarenta años, esta brecha está representada por el 53,5%. Quienes tienen una edad intermedia considerada está entre los 30 y 40 años, representan el 35%; la estructura joven, menor de 30 años está determinada por apenas un 10,9%.

De este cuadro se desprende un análisis del personal que tiene una edad superior a los 50 años, para ello consideramos la ramificación que en los análisis anteriores se aplica, se podría decir entonces que el programa que dispone de funcionarios con edades sobre este límite son, financiero con 6 personas, administración general con 5, educación y cultura con 3, otros servicios comunales y planificación con 2, e; higiene ambiental con 1 persona.

Considerando estos datos y al cruzar esta información con la antigüedad de los empleados se puede observar que quienes disponen de mayor edad también en su mayoría tienen mayor antigüedad en la municipalidad, es así que de los 19 empleados que superan los 50 años 9 de ellos también tienen antigüedad superior a los 28 años, es más siete de ellos superan los 31 años de antigüedad.

Por otro lado, la estructura analizada desde el punto de vista de género, determina una relación de casi 3 a 1 entre hombres y mujeres, los hombres representan el 71% en cambio que las mujeres apenas están representando el 29%.

Vale la pena mencionar José M. Ruano de la Fuente al tratar sobre “El Control de gestión en las organizaciones públicas”, la prestación de servicios comporta la movilización de un nivel considerable de recursos financiero cuyo crecimiento depende de la expresión de nuevas demandas sociales y de mayores exigencias de segmentación y de calidad por parte de la ciudadanía.

En efecto el control constituye precisamente uno de los pilares de la inevitable regeneración de las instituciones públicas. No es cuestión de restaurar los controles que existían en la administración decimonónica, sino que se hace necesaria una profunda transformación en dos planos, al menos: el número de controles ha de reducirse y no debe

ser instrumento de sanción, sino un instrumento de medida del rendimiento a la luz de los objetivos propuestos. (RUANO DE LA FUENTE, José, 2001)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

Con la nueva Constitución de la República del 2008, los municipios adquirieron una nueva denominación, se los llamó Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y siendo controlados por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, que fue publicado en el Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010 Última modificación: 16-ene.-2015. Estado: Vigente

Con este neo – constitucionalismo se reconocen cuatro niveles de gobiernos descentralizados: regiones, provincias, cantones y parroquias.

Me parece importante citar el artículo 1 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización que reza: “Ámbito.- Este Código establece la organización político - administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes

especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial”. (Nacional, 2010)

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN ECUADOR

Regresando a la historia donde se dan las primeras señales de administración que realizaron los sacerdotes para contabilizar los tributos en Sumeria, luego se propagaría por otras civilizaciones como Babilonia y China, en donde progresó la forma de administrar. Ya que en esta época existió la esclavitud las personas eran explotadas e incluso se les aplicaba la pena de muerte. Con la llegada de la etapa de industrialización terminó la esclavitud pero no la injusticia; los trabajadores eran sometidos a trabajos obligados sin garantizar su bienestar ni salud; pero al incrementarse la evolución administrativa se pensó más en las personas ya que se hicieron estudios que verificaron que las personas que se encontraban con buena salud mental y física eran los que mejor rendían en el trabajo. En los últimos cincuenta años ha cambiado la visión del hombre en cuanto ha impactado y ha cambiado el concepto de “Recurso Humano” a lo que hoy llamamos “Talento Humano”.

Ecuador uno de los países de América del Sur que pertenece al grupo de países subdesarrollados, por la falta de conocimiento tanto en administración pública como privada. Ecuador busca un nuevo plan estratégico para darle mayor jerarquía y fortalecimiento al talento humano. El avance de la tecnología ha permitido la evolución del talento humano, y a la vez acceder a una capacitación continua, con el compromiso y permanencia entre la organización y el empleado que tienen como finalidad satisfacer los servicios que se brindan a otras personas.

Lo que se busca es contar con un personal calificado y que demuestre resultados contundentes, lo que se logra a través de la capacitación, es por esto que en el Ecuador existe el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) es persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, especializados y técnicos, adscrita al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Creado el 3 de octubre de 1966, por Decreto 1207, tiene como **objetivo** principal: Formar, Capacitar, Perfeccionar, Certificar y Titular a la población económicamente activa del país o en capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo.

Su **misión** es formar, capacitar y perfeccionar al talento humano comprometido y solidario para el trabajo a fin de satisfacer las reales necesidades del mercado laboral, sectores productivos, de servicios y comunitarios mediante procesos pedagógicos profesionales logrando calidad, productividad y competitividad para el desarrollo y fortalecimiento de la población de nuestro país.

La **visión** del SECAP es ser para el 2010 la Institución oficial líder de la formación y capacitación profesional en el país, que desarrolla su gestión de manera tecnificada, solidaria, humanística y científica que ofrece servicios de calidad para el mejoramiento del nivel de vida de la población y el desarrollo de Ecuador.

Las actividades del SECAP se dirigen a la capacitación del personal en servicio o en aptitud de incorporarse al mismo y se orientan al desarrollo de habilidades y destrezas para el eficiente desempeño de trabajos concretos en los sectores anteriormente mencionados.

Funciones:

1. Formar aceleradamente mandos medios y mano de obra calificada para la industria.
2. Capacitar profesionalmente a los trabajadores activos en las áreas de su competencia.
3. Formar instructores que estén en capacidad de actuar en los diversos centros de capacitación que funcionen en el país.
4. Colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia en el planeamiento y ejecución de cursos de capacitación profesional para los trabajadores.
5. Reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades de trabajo que se presenten en las áreas de su competencia.
6. Cooperar activamente con los departamentos especializados de los ministerios y entidades públicas en todo lo relativo a trabajos estadísticos, investigaciones y política de empleo y de recursos humanos, así como en todo lo relacionado con capacitación profesional.

7. Coordinar con el sector privado en trabajos estadísticos y de investigación relacionados con la capacitación profesional. (www.secap.gob.ec, s.f.)

2.3. DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GADMA

Esta investigación se centrará en analizar la problemática de la capacitación del GADMA, este estudio es propositivo puesto que servirá para mejorar la atención a la ciudadanía por parte del talento humano que conforma del GADMA, desarrollando habilidades y destrezas para mejorar el desempeño laboral. La base legal manejada por el GADMA es la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado descentralización y monopolio de estas actividades. (CHIAVENATO I. , 2012)¹

El papel del órgano de RH está orientado a servicios fundamentales como descripción, selección, colocación, evaluación y capacitación a largo plazo de las personas que conforman la institución o la empresa. Así, el órgano de RH mantiene la adecuación entre el diseño de cargos permanentes y el sistema de incentivos. (CHIAVENATO I. , 2012)

¹ IDALBERTO CHIAVENATO Idalberto Chiavenato es de nacionalidad brasileña, nació en Sao Paulo en 1936. Se graduó en Filosofía y Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional en la Universidad de Sao Paulo; luego estudió Derecho en la Universidad Mackenzie de Sao Paulo y realizó un Postgrado en Administración de Empresas en la EAESP-FGV (Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo – Fundación Getulio Vargas), una de las escuelas de administración más prestigiosas en Brasil y donde ha enseñado ; también realizó una maestría (MBA) y Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Ángeles, California en Estados Unidos. Actualmente es consejero y vice-presidente del Consejo Regional de Administración de Sao Paulo. Es uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica. Ha recibido varios premios y distinciones por su destacada actuación en las áreas recién mencionadas, incluyendo dos reconocimientos como Doctor Honoris Causa en universidades latinoamericanas. Además, es presidente y fundador del Instituto Chiavenato, una entidad que se dedica al desenvolvimiento educacional y empresarial. Ha sido consultor, conferencista y docente en las principales universidades en Brasil, Méjico, Portugal, España y en toda Latinoamérica.

La Dirección de Talento Humano del GADMA, constituye un área sensible, no solo para estas instituciones sino para todas, sobre todo depende de la mentalidad de las personas que la forman. También dependen del ambiente laboral, de sus funciones, características y otras variables.

2.3.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 7)

2.4. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

J. Ricardo Hernández Pulido dice que: capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar. (GRADOS, Capacitación y Desarrollo de Personal, 2005).

La capacitación es proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (DESSLER, 2012)

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (DE CENSO A. David. ROBBINS, 2012)

¿Por qué se necesita capacitación? El talento humano tiene que capacitarse constantemente, para evitar carencias en el trabajo que realizan dentro de su organización. Por lo tanto es importante detectar la necesidad de capacitación para exigir el compromiso tanto del talento humano como de los dirigentes del GADMA en este caso. Esto ayuda a detectar el momento preciso en el que se necesita una capacitación, el hecho de preparar de mejor manera al personal y cumplir con los objetivos que tiene planteados la organización. La capacitación consiste en proporcionar a los servidores, las habilidades para que puedan desarrollar su trabajo de manera eficaz.

En la actualidad la capacitación se desarrolla a través de competencias que tienen las personas para que se desenvuelvan de mejor manera en el cargo que ocupan y de esta manera puedan ser más productivas, también para que puedan contribuir a los objetivos de las instituciones o empresas en las que laboran y se vuelvan cada vez más valiosas. Por lo tanto la capacitación es muy útil, porque de las personas que se encuentran inmersas en una institución dependen los resultados que estas arrojen, a más de que le da un valor agregado a la persona, ya que esta lista para servir a la institución y a la colectividad. La capacitación tiene el objeto de mejorar las habilidades y competencias dentro del puesto actual de trabajo, del presente.

Es importante que las personas desarrollen las habilidades necesarias para ocupar un cargo, muchas de las capacitaciones se han enfocado en este aspecto, o también en desarrollar habilidades y actitudes para tratar a las personas. Aquí viene la importancia de transmitir de manera correcta la información.

La capacitación va siempre enfocada a desarrollar competencias que beneficien a la institución u organización. A partir de todo lo que se ha mencionado en este trabajo de investigación se pueden establecer los programas de capacitación para el personal en este caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

La capacitación constituye el núcleo e un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades necesitan en sus puestos actuales. (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 372)

Además la capacitación se considera un proceso a corto plazo, en el sentido de que tiene que ser sistemático y organizado, para mejorar las actitudes del personal para mejorar su desempeño. La capacitación incide en varios aspectos como por ejemplo: productividad, calidad, salud, seguridad, desarrollo personal, etc.

Vale la pena preguntarse ¿cuáles son los problemas en una organización que obligan a realizar una capacitación? Podemos mencionar algunos como por ejemplo: relaciones deficientes en el personal, alto número de quejas, poco interés en el trabajo, errores para ejecutar ordenes, entre otros. Esto nos servirá para encontrar una respuesta de quienes no saben lo que tienen que hacer por falta de conocimiento y los que saben que tienen que hacer y simplemente no lo hacen, es decir siempre se tiene que motivar e incentivar al talento humano para que exista un excelente desenvolvimiento de la institución.

La capacitación es entendida como la voluntad generalizada para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en mi caso dentro del GADM de Azogues. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea.

La capacitación también puede ser considerada como un proceso que revisa las necesidades de cada puesto de trabajo y la formación del individuo que ocupa ese cargo, hay muchas personas que llegan con los conocimientos y habilidades para ocupar el cargo, en cambio; otras personas que necesitan capacitarse para poder ayudar la

institución; pero lo que es cierto es que todos necesitan tener una capacitación continua, para tener un desenvolvimiento eficiente en el cargo que ocupa.

La capacitación tiene un costo específico y debe estar vinculada con el proyecto futuro que la empresa tiene asignado para el empleado. No debe olvidarse que esta tiene un fuerte poder de motivación. Si la empresa no planeó para él un lugar acorde con lo que sabe, el empleado se siente desmotivado y buscará nuevos horizontes. Formar a un empleado significa que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. Se le da un valor agregado, que lo expone a posiciones superiores en el mercado laboral.

Dentro de la capacitación hay una etapa destinada a todos los empleados y una instancia superior, que es la formación gerencial. En algunos casos, las actividades de capacitación se extienden a los contratistas y/o proveedores, usualmente para lograr que estén compenetrados de la imagen de la compañía y sus prácticas en seguridad y servicio, y en otros casos a la comunidad, generalmente en tópicos referidos a salud y medio ambiente.

La capacitación no lo es todo, las compañías deben ser cuidadosas en el manejo de las remuneraciones, para que esa persona no termine encantada con la empresa y desencantada con el sueldo que recibe. Sin embargo, es frecuente que una persona que conoce el lugar que la compañía espera darle en algunos años sea paciente. Normalmente, sus aspiraciones en el área que ocupa son bajas, porque sabe que la empresa está invirtiendo en él y que va a ganar más cuando lo asciendan.

Las políticas de capacitación sirven, además, para formar cuadros internos de reemplazo. Cuando asciende un empleado, alguien debe estar preparado para cubrir ese puesto. Salir a buscar candidatos en el mercado no sólo es más costoso, sino desmotivador para los empleados de la compañía.

Como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va sentir frustrada.

El espacio natural de coincidencia entre las necesidades personales y las expectativas organizacionales, es el plan de capacitación, coherente y alineado con las necesidades del negocio. (BOHRT PELAEZ, 2000)

En el caso del GADMA lo importante es brindar un eficaz servicio a la ciudadanía en todos los aspectos que se involucran al mismo, realizar solicitudes con urgencia, atender con rapidez y precisión, ser amables, para que no se generen quejas en contra del funcionario.

Para Mendoza Núñez es importante detectar la necesidad de una capacitación, ya que estas pueden ser de dos tipos: manifiestas y encubiertas. Según esta clasificación las necesidades surgidas por algún cambio de estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo. Se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas la capacitación no es un gasto sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes. (CHIAVENATO I. , 2012)

Ilustración 6. Tipos de cambios de comportamiento en razón de la capacitación

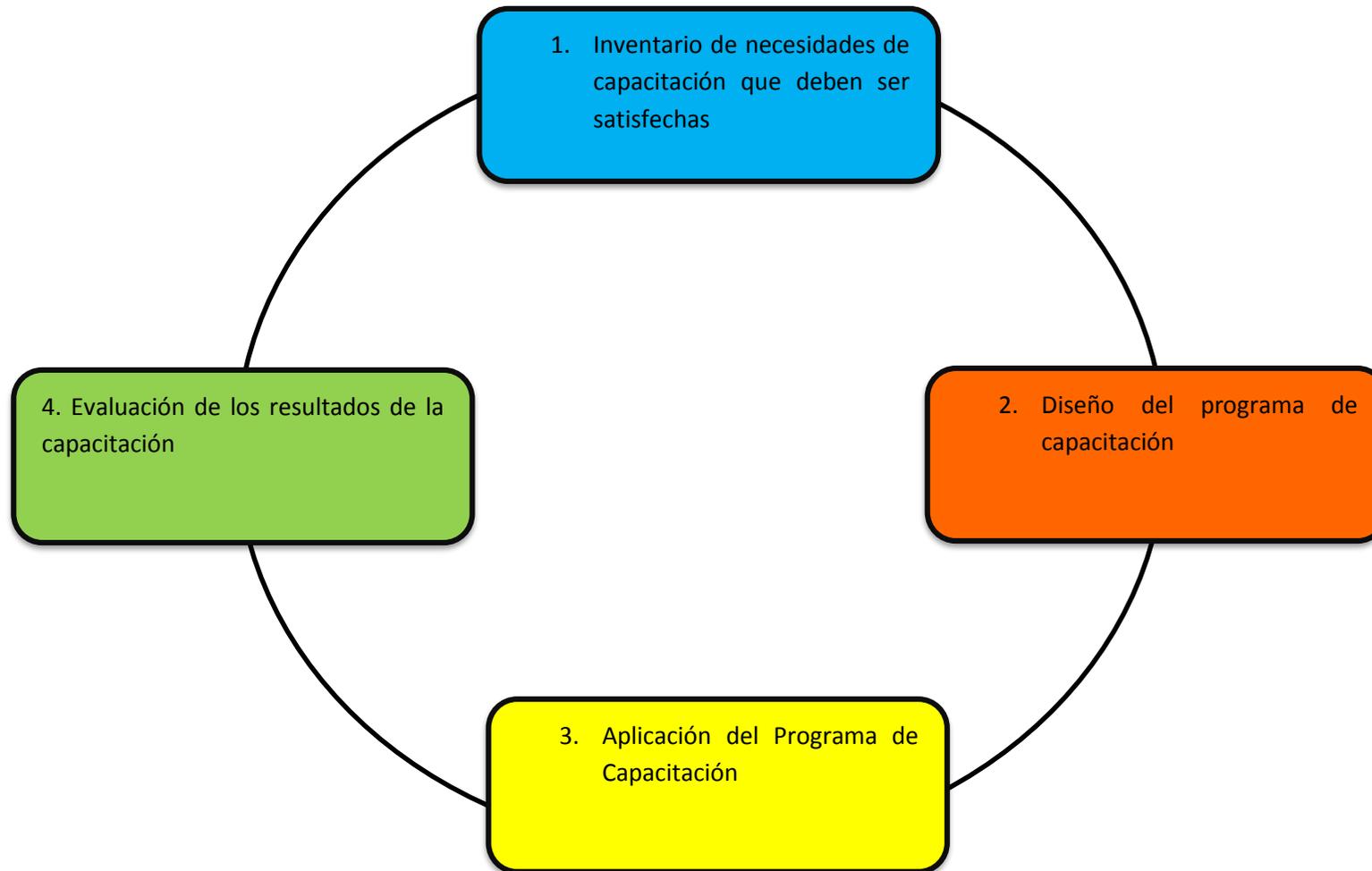
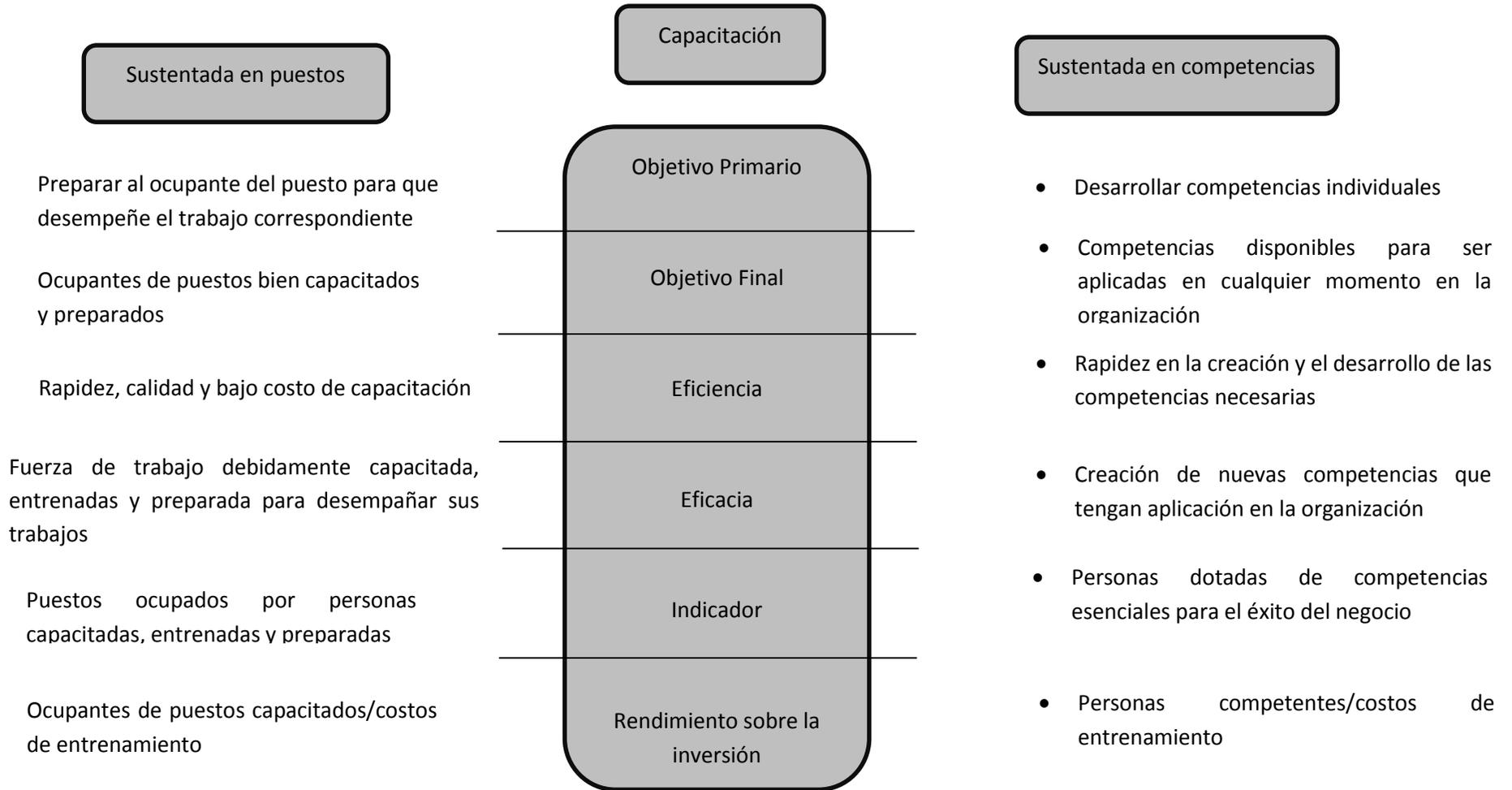


Ilustración 7. Capacitación sustentada en los puestos frente a la capacitación sustentada en las competencias



2.5. SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL

La capacitación es un proceso permanente de instrucción y actualización de los servidores públicos a través de la transmisión de conocimientos, que beneficien al ejercicio de un dentro de una organización o institución determinada. En la administración municipal es el instrumento de actualización y progreso de conocimientos, habilidades y competencias de los servidores públicos en el cumplimiento de las tareas y funciones que tienen establecidas.

Dentro de mi trabajo de investigación pienso que dentro de la administración municipal como es el GADMA se orienta a:

- Mejorar y aumentar los conocimientos de los servidores públicos en las ocupaciones que se encuentran a su cargo.
- Desarrollar las habilidades técnicas y competitivas del personal para enaltecer la eficiencia de la función pública.
- Desarrollar una capacitación que motive de manera completa a los servidores públicos, procurando para ello su vinculación personal con los objetivos de la administración que se encuentre a cargo del municipio.

La capacitación es importante ya que es uno de los recursos que tiene el Alcalde para formar equipos de trabajo en la administración del municipio y atender de manera correcta las solicitudes y requerimientos de la comunidad azogueña. De esta manera se garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicos sobre cuestiones administrativas en forma total a nivel personal y colectiva de los servidores públicos, el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y responsabilidad en la función pública, además la mejora del trabajo administrativo y de los trámites que se desarrollan al interior de la institución en todas y cada una de las dependencias de la administración municipal.

Como beneficios de la capacitación dentro del GADMA, los servidores públicos se encuentran en los siguientes aspectos de la vida municipal:

- Trabajo administrativo.- La capacitación dentro de este aspecto aporta beneficios en los procedimientos del trabajo diario que se viene desarrollando en la administración municipal, mejorando las destrezas y conocimientos del personal en las áreas fundamentales de la institución.
- Desarrollo de personal.- La capacitación ya sea a nivel individual o colectivo mejora el nivel formativo y administrativo del personal, permitiéndole al servidor público o trabajador motivarse y comprometerse de una manera muy particular con su trabajo, con el GADMA y respetando la función pública teniendo un alto sentido de responsabilidad social.
- Ambiente de trabajo.- Por medio de la capacitación, las relaciones entre los directores de las diferentes áreas y el personal en general, hallan un adecuado ambiente de trabajo, comprendiendo de mejor manera la ubicación de cada servidor público en un cargo con sus funciones y obligaciones, lo cual evita abusos de autoridad y mejora la coordinación y el cumplimiento de los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de los funcionarios municipales.
- Atención al público.- para mi criterio la más importante puesto que la capacitación es la mejora de los servicios de la administración municipal a la comunidad, favoreciendo de esta forma la motivación del empleado para atender de manera eficiente las demandas que presenta la población ante el GADMA.

2.6. BASE NORMATIVA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación, está prevista en la legislación del estado: la Constitución, Ley Orgánica de Servicio Público y su respectivo reglamento, en el caso de trabajadores el Código de Trabajo y sujetos a los reglamentos que expida la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME); y también en la leyes municipales.

Estimo que la legalidad de la capacitación se puede presentar en dos maneras:

- Como derecho que tienen los servidores públicos.
- Como obligación del GADMA

2.6.1. Como Derecho del Servidor Público. Toda persona que preste sus servicios en la institución, tiene la obligación y el derecho de recibir las facilidades necesarias para capacitarse de acuerdo al puesto o cargo que ocupe, para actualizar los conocimientos que guarden relación con su trabajo y para mejorar el servicio que debe prestar a las personas que a diario hacen tramites en la institución.

2.6.2. Como Obligación del GADMA. El Alcalde es la persona que tiene la responsabilidad de proporcionar a sus servidores los medios para que se puede realizar una capacitación eficiente, ya sea mediante cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc., La institución en concordancia con la Dirección de Talento Humano debe preocuparse en apoyar la realización de capacitaciones del personal, El hecho de realizar una capacitación aporta a la integración del personal en su cargo y en sus relaciones con los demás, con el propósito de servir mejor a la ciudadanía.

¿Cómo participar en una capacitación? Se puede participar de varias formas dependiendo siempre de cuáles sean los requerimientos de los servidores públicos; por lo tanto puede ser una sencilla capacitación a través de cursos o talleres de asistencia, o bien un curso de aprobación basado en la calificación cualitativa o cuantitativa. De todo lo expuesto en párrafos anteriores la capacitación va a depender del cargo, área funciones y responsabilidades de los servidores públicos.

2.7. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

El diagnostico de las necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos los mismos que serán aplicados para realizar el diagnostico en el GADMA:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar

- Determinar el potencial de recursos humanos
- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos, pueden satisfacerse con capacitación
- Definir y escribir quienes necesitan capacitación, en áreas y cuando
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, que se van a llevar a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas. (GRADOS, Capacitación y Desarrollo del Personal, 2005)

2.8. SOBRE EL CAPITAL HUMANO

Un trabajador que actúe como un inversor de capital humano colocará a su capital invertible donde pueda obtener el máximo rendimiento. Esta renta de la inversión en trabajo abarca los beneficios ordinarios a que alude Smith. Concebir a los empleados como inversores subraya una realidad fundamental; la inversión y el beneficio constituyen un flujo en ambos sentidos. La formación proporciona un buen ejemplo. (DAVENPORT, 2006, pág. 26).

El término capital humano apareció por primera vez en “Investment in Human Capital, un artículo del Premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la American Economic Review. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos. (DAVENPORT, 2006, pág. 39)

En el GADMA me parece importante mejorar algunas situaciones como las siguientes:

- Mejorar el sistema de información a la ciudadanía

- Mejora la imagen de los servicios que brinda el GADMA
- Capacitación constante del Talento Humano
- Resolver de manera adecuada los problemas que se presentan en la ciudadanía.

Pues lógicamente el capital humano es la base esencial de la organización o institución, si bien es cierto tiene habilidades, experiencia y conocimientos, todo esto reunido significa un beneficio, queda en manos de las personas que están al frente de la organización capacitar al talento humano para que se desenvuelva de manera correcta y eficaz dentro del puesto que le ha sido asignado, por lo tanto deben existir algunos tipos de compromiso como por ejemplo: compromiso con la institución, compromiso de actitud, compromiso basado en la lealtad y más aún involucrarse con el puesto de trabajo.

La capacitación se puede dar por etapas: (CHIAVENATO I. , 2012)

1. Diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas.
2. Diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. Implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La Evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario² de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas u descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la

² La realización de un inventario por necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis: 1 El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda organización, para comprobar cuales aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos deber abordar el programa de capacitación. 2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. 3. El análisis de la estructura de los puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos. 4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán realizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

preparación profesional de las personas, e la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre o que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y sobre todo para el cliente. De lo contrario, representara una pérdida de tiempo. La capacitación de las personas debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 378)

2.9. PALANCAS DE APLICACIÓN

Cuando las organizaciones construyen y fortalecen sus capacidades, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El desarrollo de las capacidades organizativas exige a su vez la manipulación de una serie de palancas de aplicación. Estas son cuatro palancas que resultan especialmente cruciales:

1. Capital humano. Los recursos intangibles de capacidades, esfuerzo u tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
 2. Estructura de la organización. El modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa.
 3. Procesos Laborales. Son toda una serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios.
 4. Tecnología: El empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.
- (DAVENPORT, 2006, pág. 70)

2.10. LEY ORGANICA DE SEVICIO PÚBLICO,

Dentro de la Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 52 hace referencia a la capacitación, así mismo en el artículo 54 en el que hace mención de su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo

profesional y evaluación del desempeño. El capítulo 5 hace referencia sobre la Capacitación y la Formación. El modelo actual del talento humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es clara y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados. En este trabajo de investigación se realiza una crítica hacia las perspectivas que abordan el tema del talento humano como el resultado de una serie de condiciones a priori que desarrolla y potencia el trabajador como cualidades innatas e independientes de las condiciones y de las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo. En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que el GADMA tiene para sí y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades. El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos que tiene el GADMA.

Considero importante que la capacitación se debería impartir tanto a servidores públicos cuanto a trabajadores, teniendo en cuenta que los dos se rigen por leyes diferentes, en el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues existen las dos clases, pero mi investigación va dirigida de manera exclusiva a los servidores públicos.

Para que la investigación sea un aporte a la colectividad y sobre todo a los servidores públicos del GADMA, en el siguiente capítulo se va a realizar un estudio de las encuestas que se realicen dentro de la institución.

2.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando acciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el provenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previamente determinada

dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas del GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno. (SANTOS CUESTA, 2011).

Dentro de mi trabajo de investigación considero importante hacer referencia a la Cultura Organizacional ya que esta representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente una fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. (SANTOS CUESTA, 2011)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación fue realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues, en los diferentes departamentos, se ejecutaron sesenta y dos encuestas a los servidores definidos en la muestra.

Las encuestas realizadas sirven para conocer de fuente exacta el estado del subsistema de capacitación dentro de la institución. Además en el diagnóstico se ha revisado y analizado el nivel de capacitación de los servidores.

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada ha sido cualitativa y cuantitativa.

- Cualitativa porque me ha permitido comprender la capacitación y sus características.
- Cuantitativa porque para la investigación de campo se ha utilizado la estadística descriptiva.

3.2. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.2.1. MÉTODOS

- **INDUCTIVO**, porque se han analizado varios factores como considerar el estudio o la aplicación de datos reales.
- **DEDUCTIVO**, porque se detalla toda la estructura para su futura aplicación.
- **ANALÍTICO - SINTÉTICO**, porque este método hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.
- **DESCRIPTIVO - SISTÉMICO**, porque es una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional.

3.2.2. TÉCNICAS

ENCUESTAS.- Se las realizará a los Abogados del Cantón Azogues para conocer las expectativas del trabajo y su nivel de aceptación en el mismo.

3.3. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron para ésta investigación son: fichas de encuestas,

PREGUNTA NÚMERO 1: ¿A QUÉ ÁREA PERTENECE?

Tabla 2

ÁREA	NÚMERO
TERMINAL TERRESTRE	4
DEPARTAMENTO FINANCIERO	8
BODEGA	1
ALCALDÍA	1
AUDITORÍA	2
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	9
ASESORÍA JURÍDICA	2
AVALUOS Y CATASTROS	2
CONTROL URBANO	2
DESARROLLO COMUNITARIO	1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	1
GESTIÓN AMBIENTAL	4
OBRAS PÚBLICAS	3
TALENTO HUMANO	2
PARQUES Y JARDINES	3
PROVEDURÍA	2
FISCALIZACIÓN	2
PROYECTOS Y PROGRAMAS	1
SECRETARÍA GENERAL	4
SERVICIOS DE CEMENTERIOS	1
SISTEMAS	2
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	4
DIRECCIÓN DE JUSTICIA Y SEGURIDAD	1
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 8



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Como lo demuestra el gráfico, para esta investigación se han realizado encuestas a doce áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, con la finalidad de realizar una investigación objetiva. Dentro de estas áreas se encuentran: terminal terrestre, bodega, auditoría, asesoría jurídica, control urbano, dirección administrativa, departamento financiero, alcaldía, departamento de planificación, avalúos y catastros, desarrollo comunitario y gestión ambiental.

PREGUNTA N° 2 NIVEL DE INSTRUCCIÓN

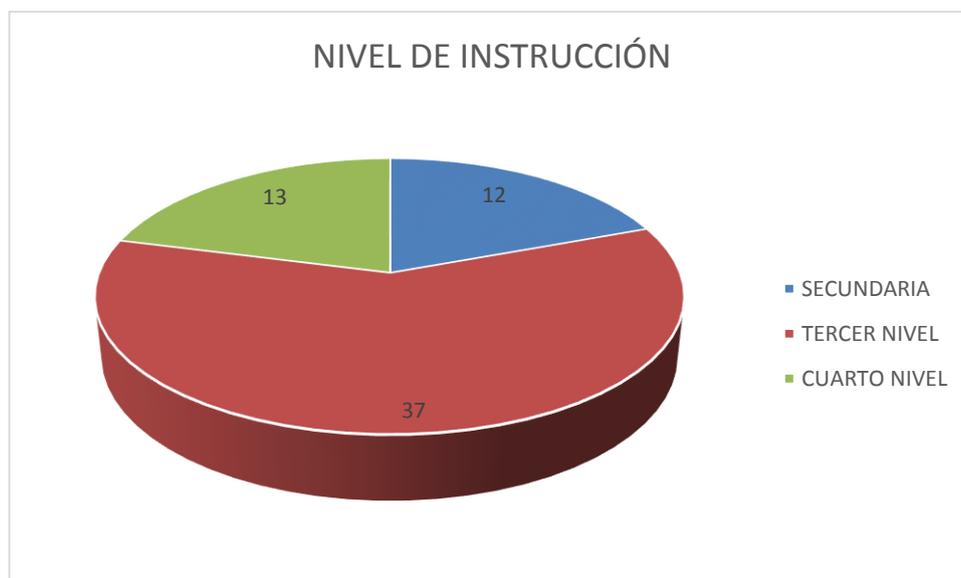
Tabla 3

RESPUESTA	NUMERO
SECUNDARIA	12
TERCER NIVEL	37
CUARTO NIVEL	13
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 9



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

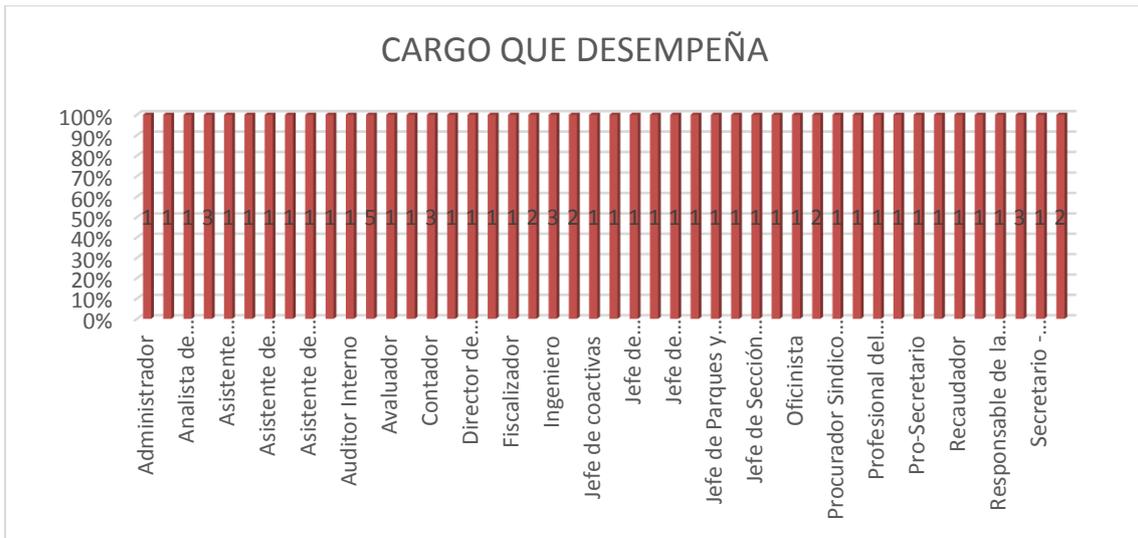
Dentro de la segunda interrogante se encuentra el nivel de instrucción, mediante el cual se ha podido determinar que de los servidores encuestados doce tienen educación secundaria, treinta y siete cuentan con título de tercer nivel y trece personas tienen cuarto nivel.

PREGUNTA N° 3: CARGO QUE DESEMPEÑA

Tabla 4

CARGO	NÚMERO
Administrador	1
Administrativo	1
Analista de Recursos Humanos	1
Arquitecto	3
Asistente Administrativo	1
Asistente de Asesoría Jurídica	1
Asistente de Fiscalización	1
Asistente de Ingeniería	1
Asistente de Sistemas	1
Auditor	1
Auditor Interno	1
Auxiliar	5
Avaluador	1
Bodeguero	1
Contador	3
Dibujante	1
Director de Vigilancia y Seguridad	1
Educador para la Salud	1
Fiscalizador	1
Guardián Municipal	2
Ingeniero	3
Jardinero	2
Jefe de coactivas	1
Jefe de compras públicas	1
Jefe de construcciones	1
Jefe de Control de Edificaciones	1
Jefe de levantamiento catastral	1
Jefe de organización y sistemas	1
Jefe de Parques y Jardines	1
Jefe de Programas y Proyectos	1
Jefe de Sección Normativa Ambiental	1
Jefe Departamental	1
Oficinista	1
Policía Municipal	2
Procurador Síndico Municipal	1
Profesional de Desarrollo Humano	1
Profesional del área financiera	1
Profesional I	1
Pro-Secretario	1
Proveedor	1
Recaudador	1
Recepcionista	1
Responsable de la LOTAIP	1
Secretaria Ejecutiva	3
Secretario – Abogado	1
Técnico	2
TOTAL	62

Ilustración 10



En la pregunta número tres se hace referencia al cargo desempeñado por los funcionarios encuestados dentro de los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

PREGUNTA N° 4: EDAD

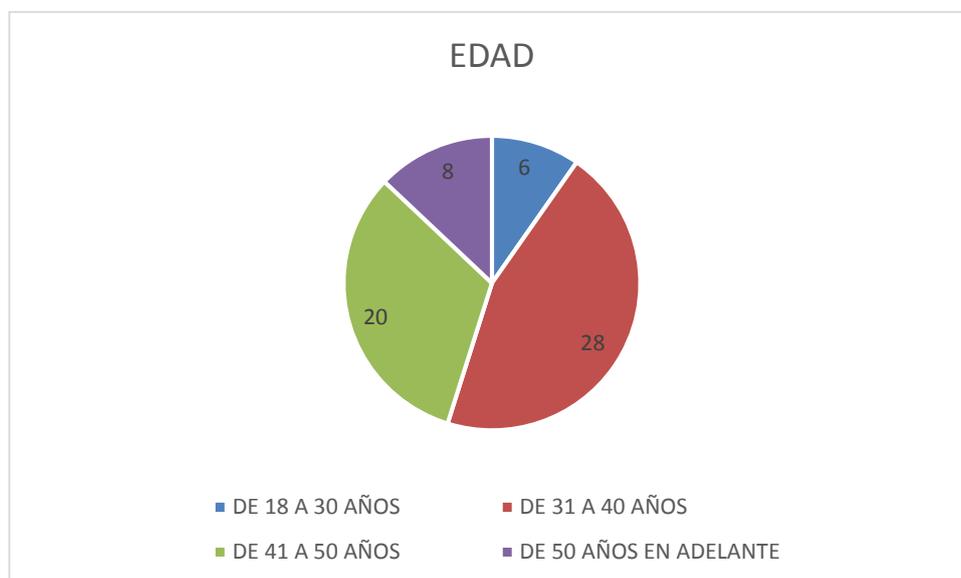
Tabla 5

RESPUESTA	NUMERO
DE 18 A 30 AÑOS	6
DE 31 A 40 AÑOS	28
DE 41 A 50 AÑOS	20
DE 50 AÑOS EN ADELANTE	8
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 11



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

De lo que se puede apreciar en el gráfico referente a la interrogante número cuatro, la mayor parte de servidores municipales tiene una edad entre treinta y uno y cuarenta años de edad, luego de cuarenta y uno a cincuenta años, seguido por personas de cincuenta años en adelante y en menor número personas de entre dieciocho y treinta años.

PREGUNTA N° 5: ¿LE CONSULTARÓN A USTED, EN QUE QUIERE SER CAPACITADO?

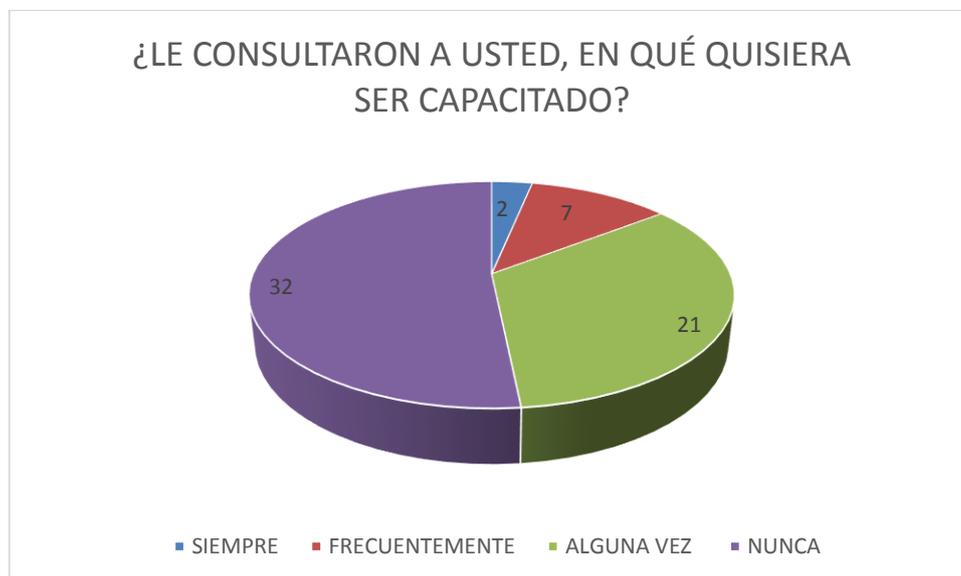
Tabla 6

RESPUESTA	NUMERO
SIEMPRE	2
FRECUENTEMENTE	7
ALGUNA VEZ	21
NUNCA	32
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 12



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

El mayor número de personas encuestadas en lo que concierne a si se le ha consultado si quiere ser capacitado, da una respuesta de nunca, seguida por la opción alguna vez con 21 encuestados, siete frecuente mente y dos respuestas de la opción siempre.

PREGUNTA N° 6: ¿SU JEFE LE HA RECOMENDADO TEMAS PARA QUE SE CAPACITE?

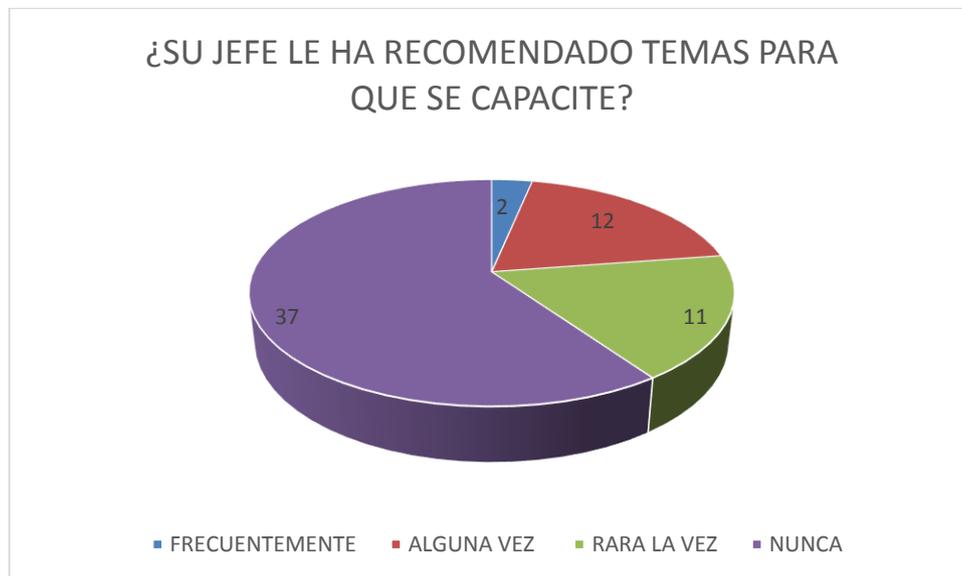
Tabla 7

RESPUESTA	NUMERO
FRECUENTEMENTE	2
ALGUNA VEZ	12
RARA LA VEZ	11
NUNCA	37
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 13



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

En la pregunta número seis tenemos un alto número de servidores que dan la respuesta nunca, en cuanto a que su jefe le ha recomendado temas vinculados a la capacitación, y se verifica la falta de liderazgo para incentivar la formación para la mejora continua por parte de los servidores, doce personas responden que alguna vez si se les ha recomendado se capaciten, once manifiestan que rara la vez y dos personas dicen que frecuentemente.

PREGUNTA N° 7: ¿CONOCÍA USTED LA EXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN?

Tabla 8

RESPUESTA	NUMERO
SI	13
NO	49
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 14



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

En cuanto a la interrogante si se conoce sobre la existencia de un plan de capacitación cuarenta y nueve personas dieron una respuesta negativa, por lo que considero fundamental que la institución debe contar con el plan y socializar a los servidores para su conocimiento.

PREGUNTA N° 8 ¿SABÍA USTED QUE ES APROBADO POR LA MAXIMA AUTORIDAD MUNICIPAL?

Tabla 9

RESPUESTA	NUMERO
SI	13
NO	49
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 15



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Una contundente respuesta negativa por parte de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, en cuanto a saber que un plan de capacitación debe ser aprobado por la máxima autoridad municipal que es la persona del Alcalde de la ciudad.

PREGUNTA N° 9: CUANDO USTED INGRESO LA INSTITUCIÓN ¿RECIBIÓ ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?

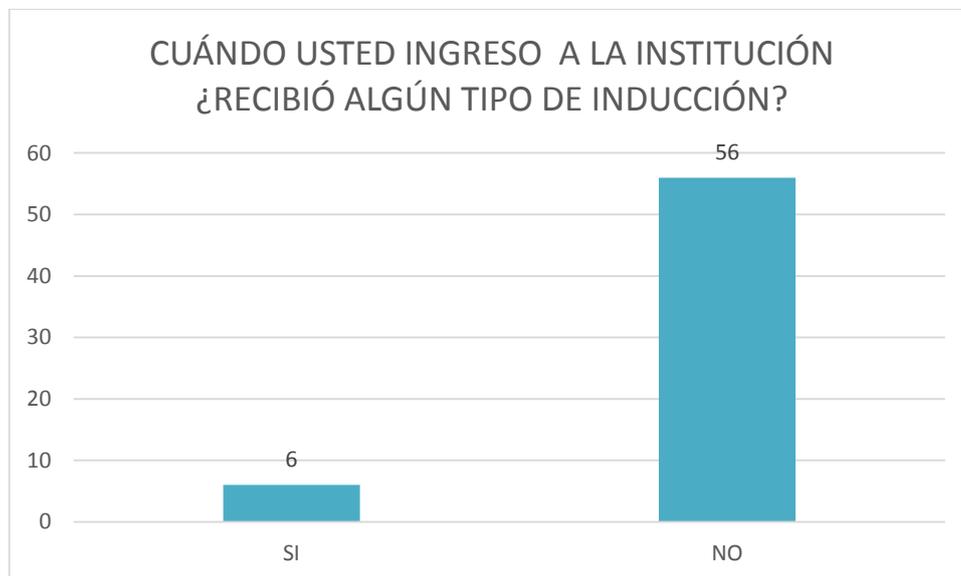
Tabla 10

RESPUESTA	NUMERO
SI	6
NO	56
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 16



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Al ingresar a la institución la mayor parte de personas no reciben una introducción sobre lo que trata su lugar de trabajo, por lo que propongo que cada vez que una persona ingrese al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, se le indique y capacite las funciones destinadas para el cargo asignado.

PREGUNTA N° 10: ESCOJA EL NUMERO PROMEDIO DE HORAS, QUE HA SIDO CAPACITADO

Tabla 11

RESPUESTA	NUMERO
2 HORAS	2
16 HORAS	2
32 HORAS	1
40 HORAS	7

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 17



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

La mayor parte de los servidores que laboran dentro del GADMA han recibido capacitaciones de cuarenta horas, seguidas por capacitaciones de dieciséis horas, treinta y dos horas y dos horas y dos horas respectivamente.

PREGUNTA N° 11 ¿CREE USTED QUE LAS HORAS CAPACITADAS HAN SIDO SUFICIENTES?

Tabla 12

RESPUESTA	NUMERO
SI	1
NO	11
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 18



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Como se puede evidenciar en el gráfico las personas que laboran el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, no están de acuerdo con las horas de capacitación, es decir, se debe implementar el número de horas de capacitación.

PREGUNTA N° 12: ¿ESTÁ CONSCIENTE USTED, DEL COSTO DE LAS CAPACITACIONES?

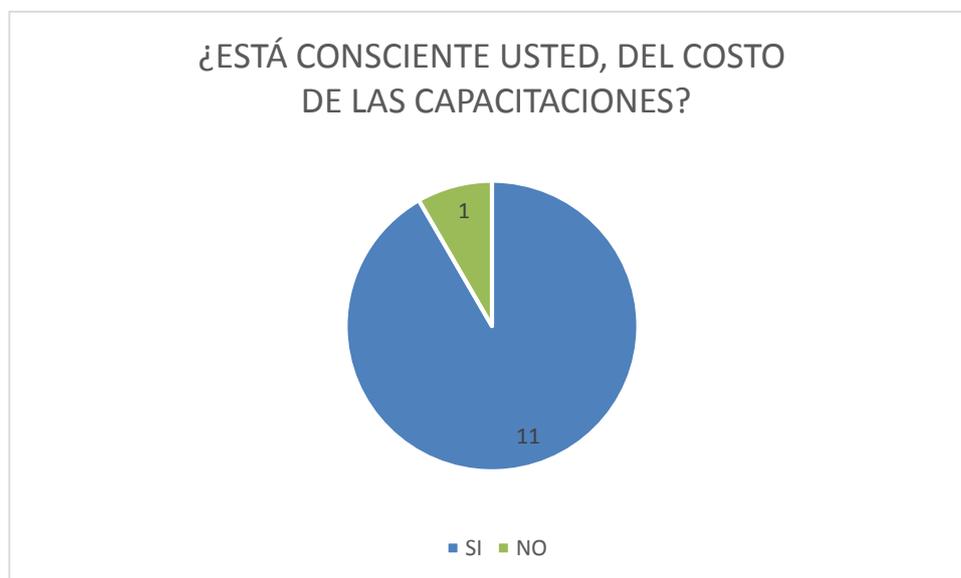
Tabla 13

RESPUESTA	NUMERO
SI	11
NO	1
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 19



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Las personas que han logrado capacitarse, tienen conocimiento del costo de las capacitaciones, solamente una persona de las doce que han recibido capacitación desconoce el valor de las mismas.

PREGUNTA N° 13 ¿EN QUÉ TEMAS HA SIDO CAPACITADO?

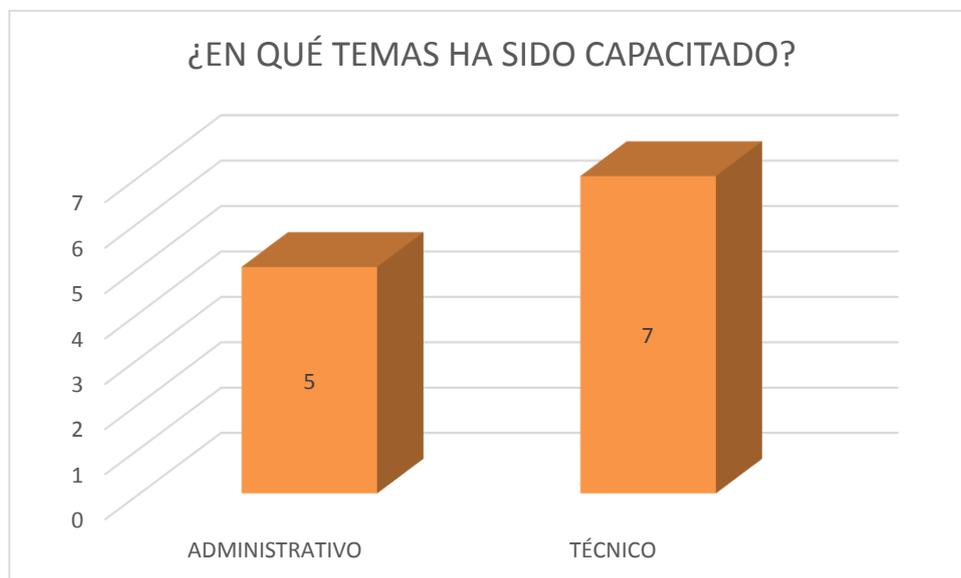
Tabla 14

RESPUESTA	NUMERO
ADMINISTRATIVO	5
TÉCNICO	7
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 20



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Dentro de las personas capacitadas la mayoría lo ha realizado en aspectos técnicos y en menor número en aspectos administrativos de acuerdo a la encuesta planteada.

PREGUNTA N° 14 ¿EN LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS, LE EVALUARON?

Tabla 15

RESPUESTA	NUMERO
SI	3
NO	9
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 21



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

La interrogante número catorce hace referencia a la evaluación realizada a las personas dentro de las capacitaciones recibidas, a lo que la mayoría responde que no ha sido evaluado.

PREGUNTA N° 15 ¿USTED EVALUÓ AL CAPACITADOR?

Tabla 16

RESPUESTA	NUMERO
SI	3
NO	9
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 22



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Respecto a la interrogante si dentro de la capacitación recibida se ha evaluado al capacitador, responden nueve personas que no y tres personas que sí.

PREGUNTA N° 16 LA CAPACITACIÓN RECIBIDA, ¿HA SIDO PARA SUS ACTIVIDADES?

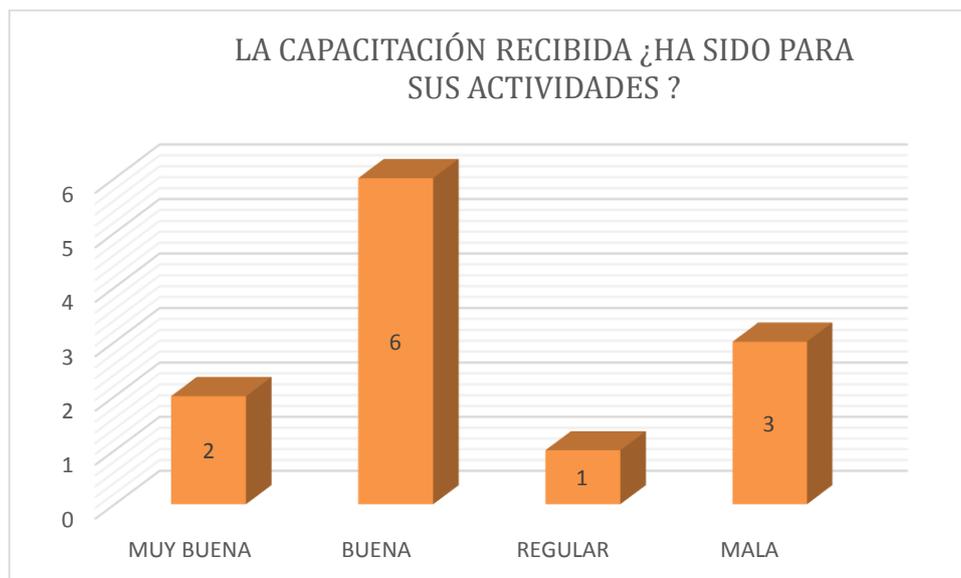
Tabla 17

RESPUESTA	NUMERO
MUY BUENA	2
BUENA	6
REGULAR	1
MALA	3
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 23



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Es importante conocer si la capacitación recibida ha sido objeto de ayuda para las actividades que se realizan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, a lo que dos personas responden han sido muy buenas, seis buena, una irregular y tres mala.

PREGUNTA N° 17: ¿LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS, HAN INCREMENTADO SU NIVEL DE CONOCIMIENTO?

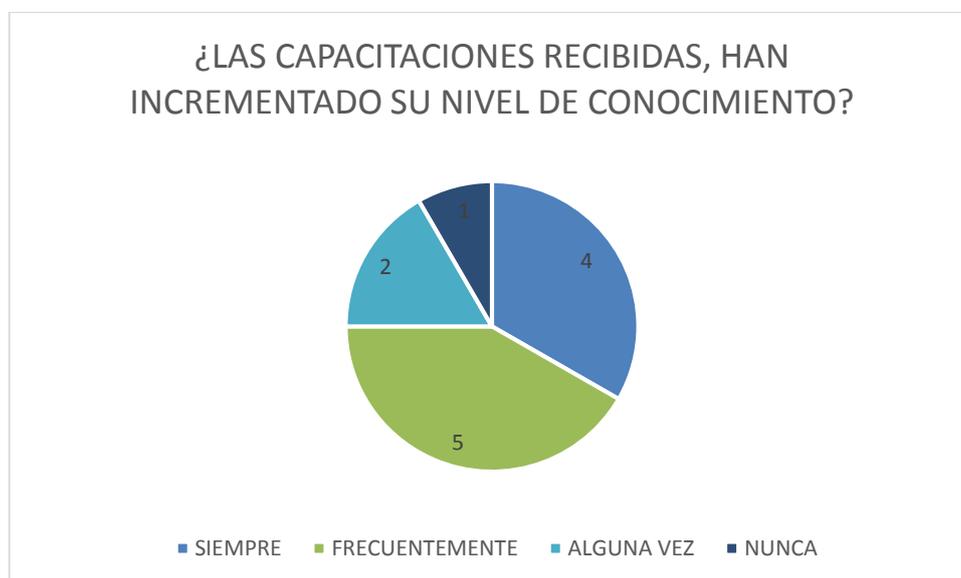
Tabla 18

RESPUESTA	NUMERO
SIEMPRE	4
FRECUENTEMENTE	5
ALGUNA VEZ	2
NUNCA	1
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 24



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Respecto a la cuestión si las capacitaciones recibidas incrementan el nivel de conocimiento la mayoría es decir cinco personas responden frecuentemente, cuatro escogen la opción siempre, dos alguna vez y una nunca.

PREGUNTA N° 18: ¿HA REGISTRADO ASISTENCIA, EN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?

Tabla 19

RESPUESTA	NUMERO
SI	6
NO	6
TOTAL	12

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 25



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

En lo pertinente al registro de asistencia en los cursos de capacitación, la mitad de personas que reciben capacitación han dado una respuesta positiva y la otra mitad una respuesta negativa.

PREGUNTA N° 19: UNA VEZ EVALUADO EL CURSO ¿SE TOMAN ACCIONES DE MEJORA?

Tabla 20

RESPUESTA	NUMERO
SI	5
NO	57
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 26



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

En cuanto a saber si se toman acciones de mejora después de la evaluación de un curso, una contundente mayoría da una respuesta negativa, es decir no existen correctivos o mejoras luego de un curso de capacitación, dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

PREGUNTA N° 20: ¿CREE IMPORTANTE REALIZAR ESTAS ENCUESTAS?

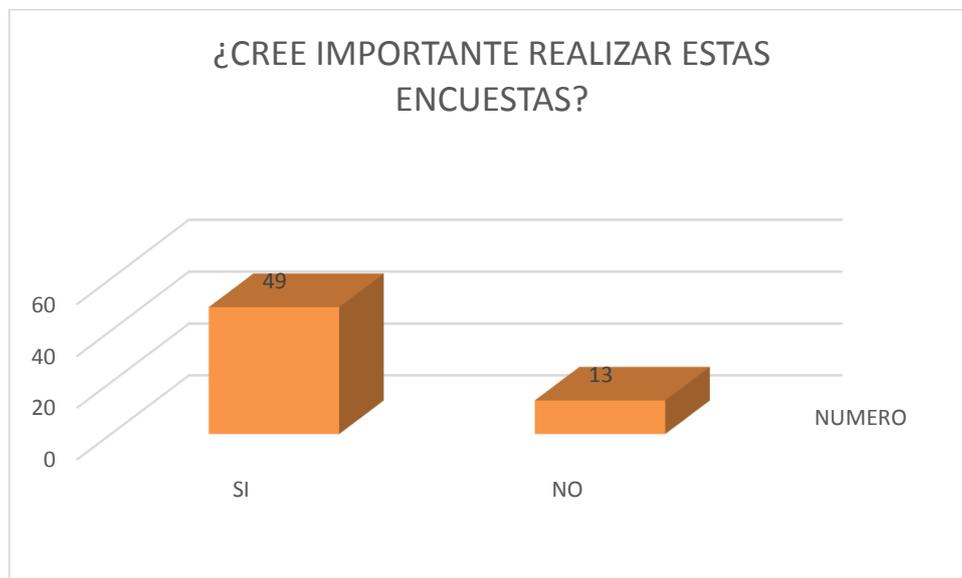
Tabla 21

RESPUESTA	NUMERO
SI	49
NO	13
TOTAL	62

Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

Ilustración 27



Elaborado por: Ing. Paúl Molina Andrade

Fuente: Servidores Públicos GADM Azogues

La ultima interrogante se refiere a si se considera importante la realización de encuestas a lo que cuarenta y nueve personas responden que sí y trece dan una respuesta negativa.

Es importante y necesario recalcar que en la aplicación de las encuestas el tamaño de la muestra definido es de 62 Servidores la cual se aplica en las 9 primeras preguntas porque a partir de la pregunta número 10 continúan respondiendo los Servidores que han sido capacitados, de tal manera que el número de Servidores es de 12, en función de este número se continuo con la aplicación del resto de preguntas de la encuesta

EFICIENCIA Y EFICACIA INSTITUCIONAL

Cuando planteamos el tema de investigación una de las intenciones fue determinar que tan efectivo y eficaz fue la capacitación a los Servidores de Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

Al realizar el estudio de campo pudimos detectar claramente que la Administración Municipal de ese año no impulso, ni fortaleció la Capacitación del Personal Municipal (Servidores), ya que de la muestra de 62 funcionarios se pudo observar que a tan solo 12 de ellos fueron capacitados tanto en temas administrativos como en técnicos. Es decir la capacitación en GADMA no es considerada como un proceso trascendental en la gestión pública en el ámbito municipal, no se dio la importancia del caso a un proceso tan transversal y vital dentro de una Institución cuyo desenvolvimiento intervienen y participan todo el personal desde su puesto de trabajo dentro de una estructura organizacional definida.

Es necesario trabajar con los administradores de turno para que entienda de la importancia de generar esa identidad y cultura municipal que permita a los Servidores entender y cree en la superación personal como modo de encarar la vida y ser más competitivo en la oportuna e idónea atención de los requerimientos generados en el día a día dentro de sus competencias laborales.

La capacitación permanente del personal debe convertirse en una política de estado que tenga continuidad más allá de temas políticos o de los criterios de cada una de las Administraciones. Es necesario por ello crear un programa de capacitación que llegue a todos y cada uno de los servidores con diferentes ofertas, teniendo especialmente en cuenta la importancia estratégica de las áreas abandonadas sean estas administrativas y técnicas, a las que nunca antes se las tuvo presentes en un plan de este tipo. Para poder lograrlo dentro del ámbito público y específicamente en los GADS se debe en primera instancia generar un proceso de capacitación sustentando en una adecuada administración por procesos, que implica valorar a las actividades de capacitación como contribuyentes al desempeño individual y colectivo, De esta manera, el foco de gestión de las actividades de formación debería orientarse hacia el fortalecimiento de las competencias laborales necesarias para llevar adelante con éxito cada uno de los momentos que conforman el

complejo proceso de definición e implementación de las políticas de capacitación dentro de la Institución. Esto implica pensar en la propuesta formativa como una posibilidad de educación permanente, que plantee como eje de intervención las organizaciones públicas, centre la mirada en las prácticas cotidianas de los servicios y promueva la utilización de herramientas y conocimientos tanto para la innovación y modernización de las tecnologías de gobierno y administración, como para la recuperación y el fortalecimiento del Estado.

En virtud de lo antes detallado podemos evidencia que no habido una eficiente ni eficaz planificación y manejo de la capacitación del Personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, de tal manera y con el sustento del análisis realizado en este capítulo, me permito con el mejor de los criterios proponer el giro requerido para que la capacitación del personal del GAD Municipal de Azogues pueda ser sostenible en el tiempo, planteando el proceso de capacitación el mismo que esta detallado en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

MARCO PROPÓSITIVO

Una vez realizado el estudio dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues, como se ha determinado a través del trabajo de campo en el capítulo anterior, se tiene que ejecutar capacitación en la mayoría de departamentos que conforman esta municipalidad, por lo que he elaborado una propuesta de capacitación.

4.1. PARTICIPACIÓN CAPACITACIÓN

La capacitación depende de cuales sean los requerimientos de los servidores públicos; en todo caso la participación tiene que estar de acuerdo con el departamento, especialidad, nivel de conocimientos, funciones y responsabilidades del servidor público.

Los niveles de aplicación de la capacitación más comunes son los siguientes:

- Actualización de conocimientos
- Instrucción técnica para el cargo que desempeña
- Ilustración profesional
- Motivación, competencias y desarrollo

4.2. IMPORTANCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Sirve como medio para poner al día los conocimientos de los servidores públicos, a fin de que se aplique lo aprendido ya sean métodos, técnicas, etc., que vayan en favor del desarrollo de la administración municipal. La actualización como su nombre lo indica hace que se adquieran nuevos conocimientos.

4.3. INSTRUCCIONES PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO

Se orienta a mejorar los conocimientos y las habilidades de los servidores públicos dependiendo el cargo que ocupe y que a la vez que les permitan realizar su trabajo en condiciones eficaces. Para la instrucción es necesario contar con capacitadores que impartan con precisión las características técnicas adecuadas para que se cumplan de manera eficiente el trabajo de los servidores, es decir es un método de enseñanza aprendizaje entre capacitador y capacitado, puede realizarse con: Exposiciones de clases por parte del instructor partiendo del método inductivo – deductivo y también clases teóricas y prácticas, todo esto depende mucho de los métodos y recursos con los que utilice el capacitador para lograr resultados óptimos.

Es enseñar la materia especializada dividiendo a los servidores públicos en grupos técnicos y profesionales que tengan responsabilidades de dirección en la administración municipal. Esta capacitación incluye tanto actualización como instrucción sobre todo en casos prácticos relacionados con el puesto de cada capacitado. La impartición de este tipo de capacitación requiere de instructores preparados y con un adecuado nivel profesional, es decir con conocimientos que aporten para mejorar el nivel de los servidores del GADMA. Es el complemento a la labor diaria que realiza el servidor municipal, sirve para mejorar sus conocimientos y diferentes áreas, así como para elevar su nivel de vida.

4.4. PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN

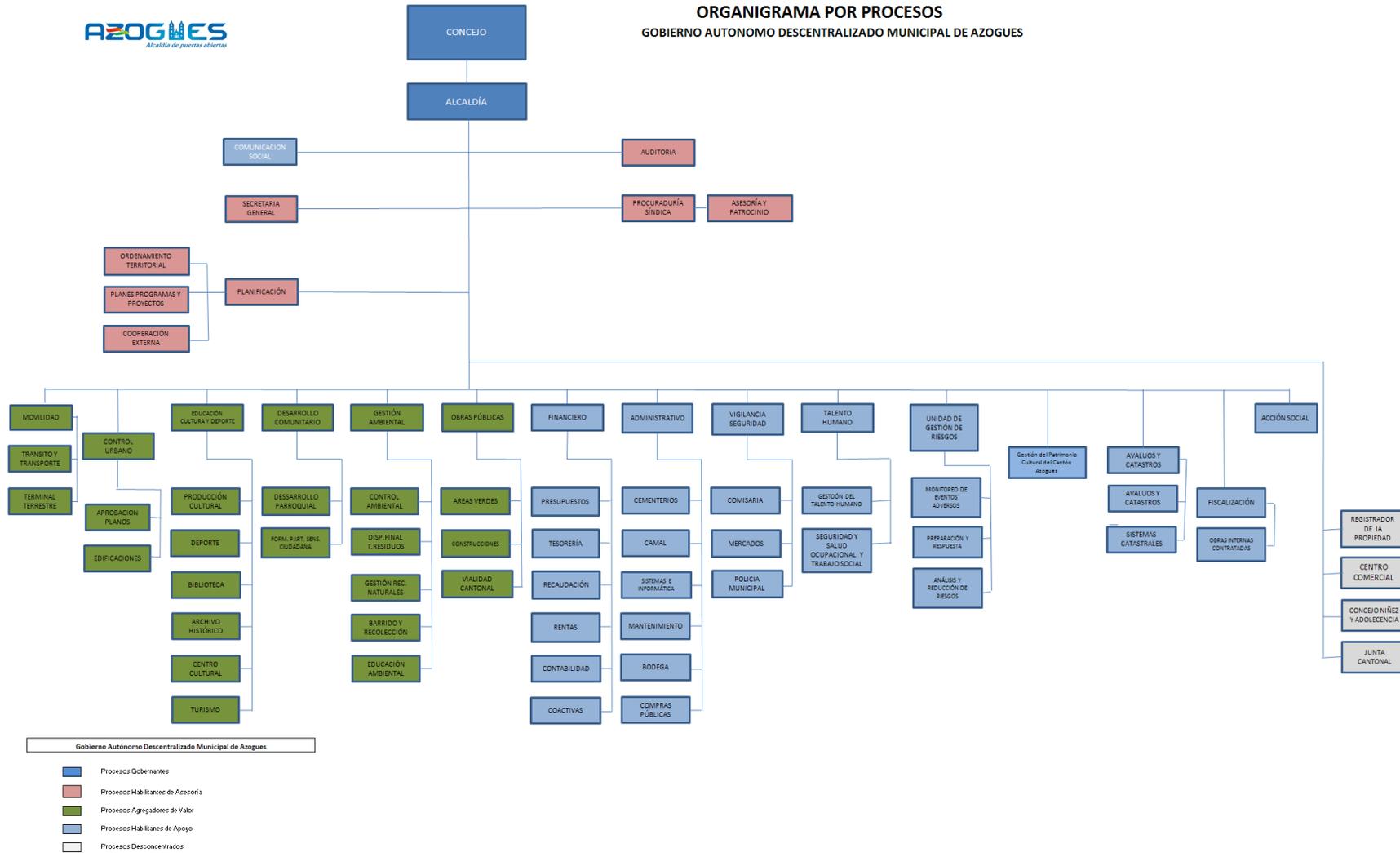
Son los servidores públicos quienes tienen que ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades para el desempeño eficiente de su trabajo. Dentro de la capacitación se deben formar grupos cuya actividad en la administración municipal tengan el mismo nivel jerárquico, o bien que se desempeñen como equipo en un área de trabajo determinada. Este agrupamiento permite que las perspectivas de las personas se equiparen unas con otras de tal manera que estén en una amplia disposición de aprender y participar en los ejercicios de capacitación.

Dentro del GADMA existen los siguientes departamentos:

Ilustración 28 Organigrama por Procesos



ORGANIGRAMA POR PROCESOS
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AZOGUES



4.5. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico del desempeño del personal, por el que se logran reconocer los problemas a nivel de la administración y los medios necesarios para que la capacitación pueda resolverla. La necesidad de capacitar a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues puede presentarse por circunstancias como: demoras en la realización de trabajos; falta de conocimiento sobre el trabajo específico de una área; cargas exageradas de trabajo; una atención que deja mucho que desear a las necesidades de la ciudadanía etc. Es por todas estas circunstancias que se hace necesario programar una capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal en los niveles superiores, medio, técnico y operativo. La organización incluye la estructura administrativa del municipio, es decir el conjunto de oficinas que llevan a cabo la gestión municipal, las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal no realiza o no coordina de manera eficiente sus actividades en el área en la que desempeña sus funciones.

El puesto es el lugar asignado a un servidor público para una labor determinada, con responsabilidades y funciones. El cargo de una persona es de mucha responsabilidad y obligaciones que se tienen que cumplir por eso es necesario realizar capacitaciones sobre los conocimientos y habilidades para poder ejecutar el trabajo. La capacitación en el desempeño del puesto se dirige a conferir al servidor público la información. El servicio público es el desempeño de un cargo en un gobierno, en este caso es municipal; por esta razón se debe propender a atender el bienestar social de la comunidad.

En la atención al público el vínculo de la administración municipal con la comunidad en materia de trámites se manifiesta de diversas maneras ya que el municipio al ser el gobierno local recepta todas las cuestiones pertinentes a la ciudadanía.

INDICADORES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (*a priori*) y las pasadas (*a posteriori*), a saber:

- *Los indicadores a priori* son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y de procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimientos de personal
5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
6. Cambio en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

- *Los indicadores a posteriori* son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

1. Problemas de producción:

- a) Baja calidad de producción
- b) Baja productividad
- c) Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Número elevado de accidentes en el trabajo
- f) Exceso de errores y desperdicio
- g) Poca versatilidad de los trabajadores
- h) Mal aprovechamiento del espacio disponible

2. Problemas de personal, como:

- a) Relaciones deficientes entre el personal
- b) Número excesivo de quejas
- c) Mala atención al cliente
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Poco interés por el trabajo
- f) Falta de cooperación
- g) Errores en la ejecución de las órdenes (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 381)

4.6. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño de un proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. (CHIAVENATO I. , 2012, pág. 379)

El programa de capacitación debe tomar en cuenta las necesidades de instrucción y actualización de los servidores públicos del Municipio así como también se deben preparar los temas, contenidos y recursos que se van a utilizar en impartir la capacitación, lo más importante planificar el tiempo que va a durar la misma. Suele suceder que en algunos municipios existen sus propias capacitaciones; pero debemos partir de que la capacitación debe tener objetivos, responsabilidades, participantes, instructores y resultados. Recordemos que esta se inicia cuando se identifica la necesidad de capacitación y debe concluir con la evaluación de los resultados de la capacitación debiendo considerarse los beneficios que aportó al servidor público en todo lo que el realiza, es decir dentro de su cargo o puesto de trabajo.

Las etapas del programa de capacitación en el ámbito de la administración municipal son las siguientes:

4.6.1. DEFINICIÓN DE SITUACIONES

Se han detectado las necesidades de capacitación a través de las encuestas aplicadas a los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, en las que se demuestra la falta de capacitación por parte de la institución y que demuestran los problemas de varias áreas. Estos datos han proporcionado una visión de las necesidades de capacitación del personal, así como también identificar las áreas críticas que deberán tener una atención prioritaria.

4.6.2. MATERIAS Y PARTICIPANTES

Es muy importante establecer la o las materias que se van a impartir en la capacitación, y de acuerdo a las encuestas aplicadas deben ser en el campo administrativo, a través de estas por lo que se trata de identificar los principales problemas a los que se enfrentan los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Municipal de Azogues, para obtener resultados eficientes. Con la realización capacitaciones a futuro, los participantes tienen la posibilidad de ampliar sus conocimientos para poder realizar con eficacia su trabajo cotidiano.

4.6.3. TIPO DE CAPACITACIÓN

Consiste en establecer el tipo de capacitación que se va a proporcionar, misma que puede estar encaminada al desarrollo de conocimientos, destrezas, integración en la organización de la municipalidad, para el mejoramiento del servidor público. Además se debe delimitar la especialización del conocimiento que se va a impartir, para que se precise si la capacitación va a consistir en la actualización de conocimientos, instrucción o adiestramiento, enseñanza profesional o especializada de acuerdo con un área administrativa del municipio.

4.6.4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación está vinculado a recursos, tiempos y responsabilidad de las labores a realizar que prevén las autoridades municipales para que el talento humano realice sus actividades de manera efectiva. El programa puede organizar uno o varios cursos de capacitación en aspectos como:

- Temas sobre los cuales se van a capacitar
- El número de participantes que van a recibir la capacitación
- La Duración de cada uno de los cursos de capacitación
- Los recursos que se necesiten para operar de manera efectiva la capacitación.
- Mecanismos de evaluación de la capacitación
- La evaluación del programa

PROCESOS DE CAPACITACIÓN PLANTEADO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AZOGUES

En base a lo antes detallado y complementariamente a continuación me permito proponer al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues dentro del proceso de Gestión del Talento Humano en correspondencia al direccionamiento estratégico que mantiene el GADMA el **Subproceso** de Capacitación de Talento Humano cuyo propósito fundamental es incrementar las capacidades, destrezas y habilidades en los servidores y servidoras del GADMA a través de programas de capacitación adecuados.

El proceso abarca múltiples actividades que permitirán administrar la capacitación del Talento Humano dentro del GAD de manera técnica y de forma integral teniendo en cuenta entre ellas 4 ejes fundamentales como lo es la planificación, ejecución, verificación y control de cada una de las capacitaciones a servidores y servidoras del GADMA, no se discriminará a servidores ocasionales.

Es importante mencionar que este proceso se alinea al artículo 23, literal q de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Art. 196 de su reglamento.

	PROCESOS: Gestión del Talento Humano		Revisión: 1		
			Página: 1/2		
1. TIPO DE MACROPROCESO: SOPORTE					
2. NOMBRE DE PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
3. SUBPROCESO : CAPACITACIÓN DEL TALENTO					
4. CÓDIGO: 1		5. VERSIÓN: 1	6. FECHA: 07-01-2016		
7. LÍDER DEL PROCESO:	JEFE DE TALENTO HUMANO				
8. UNIDAD ORGANIZACIONAL:	TALENTO HUMANO				
9. PROPÓSITO/OBJETO:	Incrementar las capacidades, destrezas y habilidades en los servidores y servidoras del GADMA a través de programas de capacitación adecuados				
10. ALCANCE / DESCRIPCIÓN:	El proceso abarca múltiples actividades, entre ellas planificación, ejecución, verificación y control de las capacitaciones a servidores y servidoras del GADMA, no se discriminará a servidores ocasionales.				
11. REFERENCIA:	Este proceso se alinea al artículo 23, literal q de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y Art. 196 de su reglamento.				
12. PROVEEDORES	13. CONTROLES (C)		14. CLIENTES		
SECAP IESS IAEN Ministerio Trabajo Funcionarios con experiencia Empresas privadas	LOSEP	Reglamento LOSEP	Indicadores de gestión		
	↓				
15. ENTRADAS (I) Y SALIDAS (O)					
Requerimientos de capacitación de los servidores y servidoras del GADMA.		(P) Plan anual de capacitación aprobado. (H) Personal capacitado (V) Indicadores de gestión (A) Plan de mejora	Servidores y servidoras del GADMA		
↑					
16. RECURSOS (M)					
Equipo informático		Presupuesto aprobado			
17. REGISTROS					
Plan de capacitación		Registros de calificación de capacitaciones, capacitadores, etc.			
Registros de capacitación		Registros de indicadores de gestión			
18. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN - INDICADOR					
NOMBRE.	PROPÓSITO	META:	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP. ELAB.
Número de horas capacitadas a todos el	Conocer el cumplimiento del subproceso de capacitación	>Mínimo 16 h de capacitación por servidor público	Número de horas de capacitación interna o externa / # total de funcionarios públicos estables y contratados	Anual	Jefe TTHH
DEFINICIÓN Se mide el cumplimiento de horas de capacitación al personal de funcionarios, a fin de dar cumplimiento a normativa legal vigente.				FUENTE	RECIBE
				Registros del área de TTHH	Alcalde
19. VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO		20. PROCEDIMIENTO		21. ACTIVIDADES	
Presupuesto		Planificación de las capacitaciones		Conformar el plan de capacitación anual	
Asistencia del personal		Ejecución de las capacitaciones		Coordinar la implementación de las	
		Verificación de las capacitaciones		Validar que el plan de capacitaciones	
		Control de las capacitaciones		Determinar acciones de mejora a fin de cumplir con el proceso	
22. RESPONSABILIDADES					
Elaborado por: Investigador.		Revisado por: Talento Humano		Aprobado por: Alcalde.	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	

Realizado por: Paúl Molina

Este proceso en su gestión administrativa y técnica está conformado por 4 ejes sostenibles dentro de la gestión pública detallados en los siguientes procedimientos

1. Planificación
2. Ejecución,
3. Verificación y
4. Control,

Cada uno de ellos con sus respectivos formatos, a continuación el detalle de cada uno.

1.- EJE DE PLANIFICACIÓN:

La planificación de las capacitaciones sin duda es uno de los ejes primordiales dentro de este proceso ya que permite mejorar la identificación de necesidades de capacitación a través de un plan de capacitaciones elaborado técnicamente, oportunamente y aprobado por la máxima autoridad del GADMA.

El presente procedimiento inicia desde la socialización de los formatos para la elaboración del plan, hasta la aprobación de las capacitaciones, incluido su presupuesto respectivo.

La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.

Narrativa del procedimiento:

- 1) El Jefe de Talento Humano, al 06 de diciembre a través de correo electrónico solicitará requerimientos de capacitación a cada jefatura, para el siguiente año fiscal (adjuntar el informe de cumplimiento del plan de capacitaciones de ese periodo fiscal corte enero - noviembre), formato GADMA - TTHH - 001. En este numeral se debe considerar las capacitaciones del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

- 2) Las jefaturas coordinarán para que se generen los requerimientos de capacitación de su personal, conforme las funciones, competencias, fortalezas y debilidades; se registran en el formato estándar
- 3) Se debe coordinar con el plan de capacitación de la Contraloría, y otras instituciones
- 4) El Departamento de Talento Humano revisa la información de las diferentes áreas en conjunto con las jefaturas; en esta etapa se priorizan algunas temáticas en función de las necesidades propias de cada área en función de cada servidor.
- 5) Se procede con la consolidación del formato único de todo el GADMA.
- 6) Posterior a ello se debe remitir a la Alcaldía para su aprobación
- 7) La alcaldía aprueba el plan de capacitación y envía al departamento financiero para que sea incluido en la proforma presupuestaria (Copia a TTHH)
- 8) La jefatura de talento humano remite el plan aprobado a las diferentes jefaturas a fin de proceder con su implementación

En este procedimiento es importante y necesario realizar un adecuado seguimiento y medición para lo cual se ha planteado

A continuación el diagrama de este procedimiento y el formato para la elaboración del Plan Anual de Capacitación por parte de las respectivas jefaturas y los responsables de las áreas en donde se detallara la información de cada una de las necesidades de capacitación de los servidores de acuerdo al departamento o área en la que laboren.

		PROCEDIMIENTO: Planificación de las Capacitaciones		Código: GADMA-TTHH-PRO-001 Revisión: 01 Página: 1 de 1	
CARACTERIZACIÓN		PROCESO: GESTIÓN TALENTO HUMANO		SUBPROCESO: CAPACITACIÓN	
PROCEDIMIENTO: Planificación de las Capacitaciones				CÓDIGO: 1.1	
1. OBJETIVO.					
Mejorar la identificación de necesidades de capacitación a través de un plan de capacitaciones elaborado técnicamente y aprobado por la máxima autoridad del GADMA					
2. ALCANCE.					
El presente procedimiento inicia desde la socialización de los formatos hasta la aprobación de las capacitaciones, incluido su presupuesto respectivo.					
3. RESPONSABILIDADES					
La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.					
4. REFERENCIAS.					
Artículo número 72 y 73 de la LOSEP; artículo 202 del reglamento a la LOSEP					
5. NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.					
5.1 Jefe de TTHH, al 15 de diciembre a través de correo electrónico solicitará requerimientos de capacitación a cada jefatura, para el siguiente año fiscal (adjuntar el informe de cumplimiento del plan de capacitaciones de ese periodo fiscal corte enero - noviembre), formato GADMA - TTHH - 001. En este numeral se debe considerar las capacitaciones del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. 5.2 Las jefaturas coordinan para que se generen los requerimientos de capacitación de su personal, conforme las funciones, competencias, fortalezas y debilidades; se registran en el formato estándar 5.3 Coordinación con el plan de capacitación de la Contraloría, y otras instituciones 5.4 TTHH Revisa la información de las diferentes áreas en conjunto con las jefaturas; en esta etapa se priorizan algunas temáticas. 5.5 Se procede con la consolidación del formato único de todo el GADMA. 5.6 Remitir a la Alcaldía para su aprobación 5.7 La alcaldía aprueba el plan de capacitación y envía al departamento financiero para que sea incluido en la proforma presupuestaria (Copia a TTHH) 5.8 La jefatura de talento humano remite el plan aprobado a las diferentes jefaturas a fin de proceder con su implementación					
6. DIAGRAMACIÓN.					
<pre> graph TD subgraph TTHH T1((15 de diciembre a través de correo electrónico solicitará requerimientos de capacitación a cada jefatura)) --> T2[Coordinación con el plan de capacitación de la Contraloría, y otras instituciones] T2 --> T3[TTHH Revisa la información de las diferentes áreas en conjunto con las jefaturas; en esta etapa se priorizan algunas temáticas.] T3 --> T4[Se procede con la consolidación del formato único de todo el GADMA.] T4 --> T5[Remitir a la Alcaldía para su aprobación] end subgraph Alcalde D1{La alcaldía aprueba el plan de capacitación} D1 -- SI --> T6[Enviar a financiero departamento financiero para que sea incluido en la proforma presupuestaria (Copia a TTHH)] D1 -- NO --> T2 end subgraph Departamento Financiero T7[Incluir en la proforma presupuestaria] end T5 --> D1 D1 -- SI --> T6 T6 --> T7 T7 --> FIN((FIN)) </pre>					
7. MATERIALES, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.					
Equipo de Oficina, Resmas de papel, internet, números de contacto de los proveedores de servicios de capacitación					
8. Formatos: Formato GADMA-TTHH-001 Plan de Capacitación					
9. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN - INDICADOR					
NOMBRE.	PROPOSITO	META:	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP. ELAB.
Plan de capacitación aprobado.	Verificar que las capacitaciones a realizarse tengan el aval de la máxima autoridad	1 plan de capacitación aprobado hasta el 15 de enero de cada año	N/A	Anual	Jefe Talento Humano
DEFINICIÓN				FUENTE	RECIBE REPORTE
Mide la disponibilidad de un plan de capacitaciones adecuado, mismo que deberá ser aprobado por la máxima autoridad				Requerimientos de jefaturas.	Alcalde
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
INVESTIGADOR	JEFE TALENTO HUMANO	ALCALDE			
FECHA:	FECHA:	FECHA:			



PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Código:	GADMA-TTHH-001
Revisión:	01
Página:	1 de 1

DEPARTAMENTO: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
 UBICACIÓN: AZOGUES, CALLE RIVERA 6-12 Y TENEMAZA

AÑO DE REFERENCIA:

PROCESO	SUB PROCESO	ÁREA	CARGO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NOMBRES DEL FUNCIONARIO	TIPO DE CAPACITACIÓN	TEMA	NIVEL	HORAS CAPACITADAS	No. DE PARTICIPANTES	FECHA TENTATIVA (MES)												EMPRESA O CAPACITADOR	VALOR ESTIMADO	CONTACTOS	LUGAR		
											E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
COMPRAS		CALIDAD Y PROCESOS	ESP. CALIDAD Y PROCESOS	CUARTO NIVEL		EXTERNA	MODELAMIENTO DE PROCESOS EN BIZAGI	AVANZADO	24	1		23												TBL The Bottom Line	\$ 350.00	Telf Gye. 5115100 - Telf Uio. 5111010 Annabelle Robalino- Ext. 511 Celular: 0986444833	Guayaquil	
		CALIDAD Y PROCESOS	ESP. CALIDAD Y PROCESOS	CUARTO NIVEL		EXTERNA	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	AVANZADO	40	1					31									FUNDAECUADOR CIA LTDA	\$ 500.00		Quito	
		Gestión por proyectos	Coordinador de la PIMO	CUARTO NIVEL			EXTERNA	Curso preparación para certificación PMP	AVANZADO	36	2														FUNDAECUADOR CIA LTDA	\$ 500.00		Quito
																									Paragon Project Partners	\$ 2,000.00		Guayaquil
																									Paragon Project Partners	\$ 2,000.00		Guayaquil
TOTAL									100	96													TOTAL	\$ 5,350.00				

Realizado por: Paúl Molina

2.- EJE DE EJECUCIÓN:

El objetivo fundamental de este eje es el de garantizar que el personal del GADMA tenga acceso a programas de capacitación, formación y estudios de especialización, acorde a los intereses y fines que persigue la institución.

Se sujetarán a las disposiciones del presente procedimiento todo el personal del GADMA, inicia desde la elaboración de la solicitud de capacitación y culmina con la retroalimentación respectiva

La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.

Narrativa del procedimiento:

- 1) El Jefe de TTHH mensualmente remitirá a través de correo electrónico el listado de personal a capacitarse conforme el plan anual de capacitación aprobado por la Alcaldía.
- 2) Los jefes inmediatos de cada área deberán coordinar con el personal a capacitarse, se llenará la solicitud GADMA-TTHH-002 e incluirán la firma del solicitante. Si la capacitación solicitada no consta en el plan anual de capacitaciones se deberá registrar en la solicitud.
- 3) La jefatura de TTHH revisará la solicitud a fin de que la capacitación solicitada este acorde a los intereses de la institución; se registrará la firma respectiva de revisión
- 4) La jefatura de TTHH gestionará ante la Alcaldía a fin de que se proceda con el registro de la firma de autorización respectiva.

- 5) Con la solicitud autorizada TTHH remitirá a través de correo electrónico al solicitante.
- 6) Sea capacitación interna o externa el solicitante deberá coordinar ante el área financiera la logística respectiva (Correo electrónico con copia a TTHH y Alcaldía)
- 7) En caso de capacitación interna o in house es obligatorio el registro de las firmas de asistencia en el formato GADMA-TTHH-003

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

En este procedimiento es importante y necesario realizar un adecuado seguimiento y medición para lo cual se ha planteado el siguiente indicador.

- 1) **Nombre:** Servidores públicos capacitados.
- 2) **Definición:** Porcentaje de servidores capacitados semestralmente (administrativos, técnicos)
- 3) **Propósito:** Verificar el número de servidores capacitados del GADMA
- 4) **Meta:** Capacitar a todos los servidores de acuerdo al plan de capacitación.
- 5) **Formula:** $\text{Nro. de servidores capacitados semestralmente} * 100 / \text{Nro. total de servidores del GADMA}$
- 6) **Frecuencia:** Semestral
- 7) **Fuente:** Requerimientos de jefaturas
- 8) **Responsable de elaboración:** Jefe de Talento Humano
- 9) **Recibe Reporte:** Alcalde de la ciudad

FORMATOS PROPUESTOS:

➤ **Formato detalle y diagrama del proceso:**

A continuación el formato con el de detalle y el diagrama de este procedimiento.

➤ **Formato de solicitud de capacitaciones:**

En este formato se detalla la información relevante del evento de capacitación como lo es:

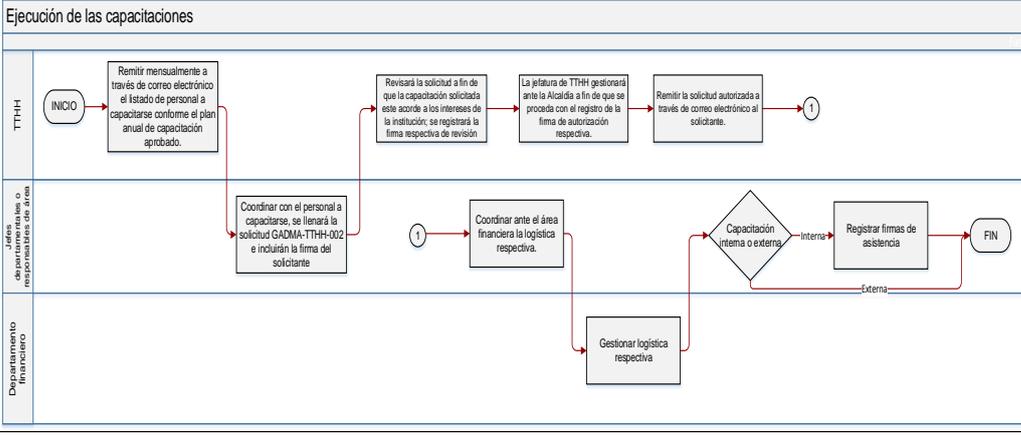
- Tipo de capacitación

- Modalidad
- Duración
- Fecha
- Horario
- Número de personas a capacitarse
- Montos
- Antecedentes para generar el requerimiento
- Datos del curso
- Fundamentación es decir en que beneficiaría esa capacitación tanto para el servidor capacitado como para el GADMA
- Personal asistente
- Información de uso de TTHH
- Firmas de solicitud (solicitante), firmas de revisión(TTHH) y firmas de autorización (Alcalde)

➤ **Formato registro de capacitaciones:**

Y por último el formato de registros de capacitaciones interna o in house realizadas que contiene la siguiente información

- Datos de la capacitación.
- Registro de firmas de los asistentes.

	PROCEDIMIENTO: Ejecución de las Capacitaciones	Código:	GADMA-TTHH-PRO-002		
		Revisión:	01		
		Página:	1 de 1		
CARACTERIZACIÓN		PROCESO: GESTIÓN TALENTO HUMANO	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN		
PROCEDIMIENTO: Ejecución de las Capacitaciones		CÓDIGO: 1.2			
1. OBJETIVO.					
Garantizar que el personal del GADMA tenga acceso a programas de capacitación, formación y estudios de especialización, acorde a los intereses y fines que persigue la institución.					
2. ALCANCE.					
Se sujetarán a las disposiciones del presente procedimiento todo el personal del GADMA, Inicia desde la elaboración de la solicitud de capacitación y culmina con la retroalimentación respectiva					
3. RESPONSABILIDADES					
La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.					
4. REFERENCIAS.					
Artículo número 72 y 73 de la LOSEP; artículo 202 del reglamento a la LOSEP					
5. NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.					
5.1 El Jefe de TTHH mensualmente remitirá a través de correo electrónico el listado de personal a capacitarse conforme el plan anual de capacitación aprobado por la Alcaldía.					
5.2 Los jefes inmediatos de cada área deberán coordinar con el personal a capacitarse, se llenará la solicitud GADMA-TTHH-002 e incluirán la firma del solicitante. Si la capacitación solicitada no consta en el plan anual de capacitaciones se deberá registrar en la					
5.3 La Jefatura de TTHH revisará la solicitud a fin de que la capacitación solicitada este acorde a los intereses de la institución; se registrará la firma respectiva de revisión					
5.4 La Jefatura de TTHH gestionará ante la Alcaldía a fin de que se proceda con el registro de la firma de autorización respectiva.					
5.5 Con la solicitud autorizada TTHH remitirá a través de correo electrónico al solicitante.					
5.6 Sea capacitación interna o externa el solicitante deberá coordinar ante el área financiera la logística respectiva (Correo electrónico con copia a TTHH y Alcaldía)					
5.7 En caso de capacitación interna o in house es obligatorio el registro de las firmas de asistencia GADMA-TTHH-003					
6. DIAGRAMACIÓN.					
<p>Ejecución de las capacitaciones</p>  <pre> graph TD TTHH[TTHH] -- INICIO --> A[Remitir mensualmente a través de correo electrónico el listado de personal a capacitarse conforme el plan anual de capacitación aprobado.] A --> B[Revisar la solicitud a fin de que la capacitación solicitada este acorde a los intereses de la institución; se registrará la firma respectiva de revisión.] B --> C[La Jefatura de TTHH gestionará ante la Alcaldía a fin de que se proceda con el registro de la firma de autorización respectiva.] C --> D[Remitir la solicitud autorizada a través de correo electrónico al solicitante.] D --> E((1)) E --> F[Coordinar con el personal a capacitarse, se llenará la solicitud GADMA-TTHH-002 e incluirán la firma del solicitante.] F --> G[Coordinar ante el área financiera la logística respectiva.] G --> H[Capacitación interna o externa.] H --> I{Capacitación interna o externa} I -- Interna --> J[Registrar firmas de asistencia.] I -- Externa --> K[Gestionar logística respectiva.] J --> L((FIN)) K --> L </pre>					
7. MATERIALES, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.					
Formatos, internet. Papel, recursos financieros.					
8. Formatos: Formato GADMA-TTHH-002 Solicitud de capacitación; GADMA-TTHH-003 Registros de asistencia,					
9. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN - INDICADOR					
NOMBRE.	PROPOSITO	META:	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP. ELAB.
Servidores Públicos capacitados	Verificar el número de servidores capacitados del GADMA	Capacitar a todos los Servidores de acuerdo al plan de capacitación	$\frac{\text{No. de servidores capacitados semestralmente} * 100}{\text{No. total de servidores del GADMA}}$	Semestral	Jefe Talento Humano
DEFINICIÓN				FUENTE	RECIBE REPORTE
% de servidores capacitados semestralmente (Administrativos, técnicos)				Requerimientos de jefaturas.	Alcalde
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
INVESTIGADOR		JEFE TALENTO HUMANO		ALCALDE	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	

Realizado por: Paúl Molina

		SOLICITUD DE CAPACITACIONES		Código: GADMA-TTHH-002
				Revisión: 01
				Página: 1 de 1
USO DEL SOLICITANTE		CURSO/EVENTO SOLICITADO:		
TIPO	Congreso	MODALIDAD:	Asistencia	DURACIÓN 8 h
FECHA:		a		HORARIO: 07:15 a 18:45
# PERSONAS A CAPACITARSE:		MONTO INDIVIDUAL: \$ 250,00 sin IVA	MONTO TOTAL: \$ 750,00 sin IVA	
ANTECEDENTES				
1				
DATOS DEL CURSO				
1	OBJETIVO GENERAL:			
2	OBJETIVO ESPECÍFICO: N/A			
3	CONTENIDOS:			
FUNDAMENTACIÓN				
1				
¿Los asistentes deben compartir, socializar y/o capacitar a jefes inmediatos, personal del área y a funcionarios afines que requieran de los conocimientos adquiridos?				SI <input checked="" type="checkbox"/>
				NO <input type="checkbox"/>
PERSONAL ASISTENTE				
NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	
USO TTHH	ORIGEN DEL REQUERIMIENTO	SI	NO	NÚMERO SOLICITUD
	Consta Plan Anual de Capacitación			____ - 2015
	Implementación nuevas tecnologías			
	Necesidad detectada Jefe inmediato			
	Promoción, traslados y traspasos administrativos			
AUTORIZACIÓN				
SOLICITADO	REVISADO		AUTORIZADO	
Fecha:	Fecha:	Fecha:		
SOLICITANTE	TALENTO HUMANO		ALCALDE	

Realizado por: Paúl Molina

1. DATOS DE LA CAPACITACIÓN.

TEMA DE CAPACITACIÓN y/o ADIESTRAMIENTO

DEPARTAMENTO/ÁREA	Varias Áreas.		
NIVEL:			
ANTECEDENTES:			
FECHA DE CAPACITACIÓN: 19/11/2014	Nº DE CAPACITACIÓN: 1-JUR		
HORA DE INICIO: 15:00	Nº DE ASISTENTES: 14		
HORA DE FINALIZACIÓN: 17:00	TOTAL DE ASISTENTES ESPERADOS: 20		
TIEMPO: 2 horas	ÍNDICE DE ASISTENCIA	70%	
FIRMA RESPONSABLE (S) DE LA CAPACITACIÓN:			
1. F _____	2. F _____		
Nombre:	Nombre:		

2. REGISTRO DE FIRMAS DE LOS ASISTENTES.

1. F _____	2. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
3. F _____	4. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
5. F _____	6. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
7. F _____	8. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
9. F _____	10. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
11. F _____	12. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:
13. F _____	14. F _____
Nombre:	Nombre:
Cédula:	Cédula:
Cargo:	Cargo:

OBSERVACIONES:

3.- EJE DE VERIFICACIÓN:

Este eje nos permite claramente determinar que las capacitaciones del GADMA se estén desarrollando de manera eficiente y eficaz a través de un monitoreo adecuado.

Se sujetarán a las disposiciones del presente procedimiento todas las actividades que velen por una adecuada capacitación del personal del GADMA.

La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.

Narrativa del procedimiento:

- 1) Cuando existe asignación de viáticos, subsistencia u otros, el funcionario a su regreso deberá gestionar el informe de comisión de servicios ante el jefe inmediato (adjuntar certificado obtenido, tickets, facturas, etc.) para lo cual utilizará el formato GADMA-TTHH-004
- 2) En el caso de capacitaciones externas, posterior a la entrega del informe de comisión, TTHH entregará una encuesta de satisfacción (formato GADMA-TTHH-005), misma que se enfocará a la evaluación de la empresa de capacitación, capacitador, al curso, etc. En caso de capacitaciones internas o in house esta encuesta se desarrollará inmediatamente culminada la capacitación.
- 3) Cuando se realice capacitación externa, el funcionario en un plazo de 15 días a su retorno deberá retroalimentar lo aprendido a los servidores que se considere necesario previa coordinación entre los jefes departamentales.
- 4) De manera semestral TTHH analizará las encuestas de satisfacción, registros de asistencia, etc., a fin de determinar el cumplimiento del plan de capacitaciones, para lo cual se creará un tablero con los indicadores más significativos de acuerdo al formato GADMA-TTHH-006

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

En este procedimiento es importante y necesario realizar un adecuado seguimiento y medición para lo cual se ha planteado el siguiente indicador.

- 1) **Nombre:** Cumplimiento del plan de capacitaciones
- 2) **Definición:** Mide el cumplimiento de las capacitaciones aprobadas en el plan respectivo
- 3) **Propósito:** Garantizar el cumplimiento del plan de capacitaciones
- 4) **Meta:** 90%
- 5) **Formula:** # de capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones planificadas
- 6) **Frecuencia:** Semestral
- 7) **Fuente:** Capacitaciones realizadas, Registros, etc.
- 8) **Responsable de elaboración:** Jefe de Talento Humano
- 9) **Recibe Reporte:** Alcalde de la ciudad

FORMATOS PROPUESTOS:

➤ **Formato detalle y diagrama del proceso:**

A continuación el formato con el de detalle y el diagrama de este procedimiento

➤ **Formato de Informe de comisión de servicios:**

En este formato se detalla la información relevante de la comisión de servicios realizada por concepto de capacitación

- Antecedentes:
- Objetivos:
- Detalle de actividades cumplidas:
- Archivo fotográfico (de ser el caso)
- Resumen de resultados alcanzados
- Observaciones
- Personal que asistió

➤ **Formato de encuesta de satisfacción:**

En este formato se realiza una serie de preguntas mismas que se enfocará a la evaluación de la empresa de capacitación, capacitador, al curso, etc., tocando temas como:

- Formalidad.
- Contenidos.
- Relación con el personal.
- Materiales.

➤ **Formato de Tablero de indicadores – capacitación**

En este formato vamos a medir:

- El cumplimiento del plan de capacitación

Cálculo.- $\# \text{ de capacitaciones ejecutadas} \times 100 / \# \text{ Capacitaciones planificadas}$

- Mide la inversión por funcionario capacitado

Cálculo.- $\$ \text{ invertido en formación capacitación por servidor} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores}$

$\# \text{ Horas en formación capacitación recibidas por servidor} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores}$

- Mide el porcentaje de conocimientos adquiridos por los participantes a los eventos planificados

Cálculo.- Conocimientos adquiridos mayor al 80%

- El % de Presupuesto utilizado en la formación o capacitación

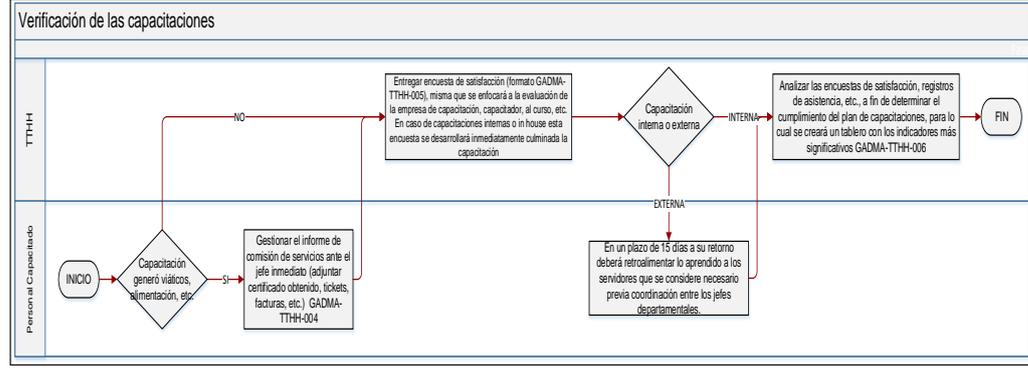
Cálculo.- $\text{Presupuesto ejecutado} * 100 / \text{Presupuesto planificado}$

- El No. de capacitaciones realizadas semestrales por el personal técnico y administrativo

Cálculo.- $\text{No. de capacitaciones realizadas semestralmente} / \text{No. de capacitaciones planificadas}$

- El % de servidores capacitados semestralmente (Administrativos, técnicos)

Cálculo.- $\text{No. de servidores capacitados semestralmente} * 100 / \text{No. total de servidores del GADMA}$

	PROCEDIMIENTO: Verificación de las Capacitaciones	Código:	GADMA-TTHH-PRO-003		
		Revisión:	01		
		Página:	1 de 1		
CARACTERIZACIÓN		PROCESO: GESTIÓN TALENTO HUMANO	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN		
PROCEDIMIENTO: Verificación de las Capacitaciones		CÓDIGO: 1.2			
1. OBJETIVO. Determinar que las capacitaciones del GADMA se estén desarrollando de manera eficiente y eficaz a través de un monitoreo adecuado.					
2. ALCANCE. Se sujetarán a las disposiciones del presente procedimiento todo las actividades que velen por una adecuada capacitación del personal del GADMA.					
3. RESPONSABILIDADES La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.					
4. REFERENCIAS. Artículo número 72 y 73 de la LOSEP; artículo 202 del reglamento a la LOSEP					
5. NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.					
5.1 En caso de asignación de viáticos, subsistencia u otros, el funcionario a su regreso deberá gestionar el informe de comisión de servicios ante el jefe inmediato (adjuntar certificado obtenido, tickets, facturas, etc.) GADMA-TTHH-004					
5.2 En el caso de capacitaciones externas, posterior a la entrega del informe de comisión, TTHH entregará una encuesta de satisfacción (formato GADMA-TTHH-005), misma que se enfocará a la evaluación de la empresa de capacitación, capacitador, al curso, etc. En caso de capacitaciones internas o in house esta encuesta se desarrollará inmediatamente culminada la capacitación					
5.3 Cuando se realice capacitación externa, el funcionario en un plazo de 15 días a su retorno deberá retroalimentar lo aprendido a los servidores que se considere necesario previa coordinación entre los jefes departamentales.					
5.4 De manera semestral TTHH analizará las encuestas de satisfacción, registros de asistencia, etc., a fin de determinar el cumplimiento del plan de capacitaciones, para lo cual se creará un tablero con los indicadores más significativos GADMA-TTHH-006					
6. DIAGRAMACIÓN.					
					
7. MATERIALES, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS. Formatos, internet. Papel, recursos financieros.					
8. Formatos: Formato GADMA-TTHH-004 Informe de comisión de servicios; GADMA-TTHH-005 Encuesta de satisfacción; GADMA-TTHH-006 Tablero de indicadores					
9. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN - INDICADOR					
NOMBRE.	PROÓSITO	META:	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP. ELAB.
Cumplimiento del plan de capacitaciones	Garantizar el cumplimiento del plan de capacitaciones	90%	# de capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones planificadas	Semestral	Jefe Talento Humano
DEFINICIÓN Mide el cumplimiento de las capacitaciones aprobadas en el plan respectivo				FUENTE Capacitaciones realizadas, Registros, etc.	RECIBE REPORTE Alcalde
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
INVESTIGADOR		JEFE TALENTO HUMANO		ALCALDE	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	

Realizado por: Paul Molina

	INFORME DE COMISIÓN DE SERVICIOS		Código:	GADMA-TTHH-004	
			Revisión:	02	
			Página:	1 de 1	
N° DE INF: GOR-006-2015	LUGAR:	DESDE	14/10/2015 12:00	HASTA	17/10/2015 22:00
		M TRANSP	Aéreo	M TRANSP	Terrestre privado
HORARIO:	# DÍAS:	CONVOCADA POR:			
CARGO/EMPRESA:					
ANTECEDENTES					
1					
2					
3					
4					
OBJETIVOS					
1					
2					
DETALLE DE ACTIVIDADES CUMPLIDOS					
1					
2					
ARCHIVO FOTOGRÁFICO (De ser el caso).					
Descripción: Modelos gráficos en minitab	Descripción: Modelos correlación en minitab	Descripción:	Descripción:	Descripción:	Descripción:
RESUMEN DE RESULTADOS ALCANZADOS					
1					
2					
OBSERVACIONES					
1					
2					

Realizado por: Paul Molina

TEMA:

Capacitador:

Empresa Capacitadora:

Duración

Fecha:

Califique del 1 a 5 los siguientes aspectos; siendo 1 malo y 5 excelente

1. FORMALIDAD

La puntualidad en el inicio y término de la capacitación	1	2	3	4	5
El orden en la exposición de los temas tratados según el programa presentado	1	2	3	4	5
El avance del programa de la asignatura según introducción	1	2	3	4	5
El cumplimiento de la evaluación	1	2	3	4	5
La puntualidad en la entrega de resultados de la evaluación	1	2	3	4	5

2. CONTENIDOS

La calidad de los materiales y/o bibliografía	1	2	3	4	5
La actualidad de los contenidos vistos en clase	1	2	3	4	5
La utilidad del contenido para mi desempeño	1	2	3	4	5
El conocimiento del capacitador con respecto a la materia	1	2	3	4	5
La forma de transmitir los conocimientos facilita el aprendizaje	1	2	3	4	5

3. RELACIÓN CON EL PERSONAL

El trato con el personal es cordial	1	2	3	4	5
Las consultas presentadas son atendidas	1	2	3	4	5
Incentiva que la participación en capacitación sea proactiva y ordenada	1	2	3	4	5

4. MATERIALES

Los materiales son adecuadas y relacionados con el contenido	1	2	3	4	5
El uso de los materiales es de uso de los capacitados	1	2	3	4	5
Los materiales acompañan el tema y su	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES:

Realizado por: Paul Molina

		TABLERO DE INDICADORES - CAPACITACIÓN					Código: GADMA-TTHH-006	
							Revisión: 01	
							Página: 1/1	
PERIODO DE		ENERO - JUNIO 2016						
NOMBRE	CÁLCULO	FREC.	Rangos de Alerta			RESULTADOS	OBSERVACIONES	
Mide el cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\# \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\# \text{ Capacitaciones planificadas}} \times 100$	Semestral	90%	89% < 70%	70.0%			
Mide la inversión por funcionario capacitado	$\frac{\$ \text{ invertido en formación capacitación por servidor} / \text{N}^\circ. \text{ total de servidores}}{\# \text{ Horas en formación capacitación recibidas por servidor} / \text{N}^\circ. \text{ total de servidores}}$	Semestral						
Mide el porcentaje de conocimientos adquiridos por los participantes a los eventos planificados	<u>Conocimientos adquiridos mayor al 80%</u>	Promedio semestre	90%	90% < 70%	70%			
% de Presupuesto utilizado en la formación o capacitación	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado} \times 100}{\text{Presupuesto planificado}}$	Trimestral	90%	90% < 70%	70%			
No. de capacitaciones realizadas semestrales por el personal técnico y administrativo	$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas semestralmente}}{\text{No. de capacitaciones planificados}}$	Semestral	90%	90% < 70%	70%			
% de servidores capacitados semestralmente (Administrativos, técnicos)	$\frac{\text{No. de servidores capacitados semestralmente} \times 100}{\text{No. total de servidores del GADMA}}$	Semestral	90%	90% < 70%	70%			
Elaborado por:		Azogues, 05 de julio de 20xx						
JEFE DE TALENTO HUMANO								

Realizado por: Paul Molina

4.- EJE DE CONTROL:

El cuarto y último eje que planteamos es el de implementar acciones preventivas / correctivas a fin de garantizar el cumplimiento de las capacitaciones destinadas a los funcionarios del GADMA.

El procedimiento inicia desde la revisión de los indicadores de control, hasta la implementación de las acciones respectivas que hayan sido aprobadas por el Sr. Alcalde.

La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.

Narrativa del procedimiento:

- 1) Hasta el 05 de julio de cada año TTHH deberá disponer de los indicadores enunciados en el formato GADMA-TTHH-006.
- 2) Coordinar y realizar una reunión de trabajo hasta el 10 de julio a los representantes de cada área para lograr acuerdos y plantear acciones preventivas / correctivas a fin de garantizar las capacitaciones del personal - Formato GADMA-TTHH-007
- 3) TTHH remitirá un informe al 15 de julio a la alcaldía en el que expondrá los acuerdos respectivos y solicitará su aprobación a fin de implementar las mejoras. GADMA-TTHH-008
- 4) La alcaldía deberá aprobar o rechazar las propuestas, debidamente fundamentada.
- 5) TTHH se encargará de coordinar la implementación de las acciones preventivas correctivas aprobadas por el Sr. Alcalde
- 6) Al 05 de diciembre de cada año TTHH deberá remitir el informe de cumplimiento (GADMA-TTHH-008) de las planificaciones, mismo que contendrá los indicadores de gestión. Este informe servirá de base para la nueva planificación del siguiente año.

7) SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

En este procedimiento es importante y necesario realizar un adecuado seguimiento y medición para lo cual se ha planteado el siguiente indicador.

- 1) **Nombre:** Cierre de acciones correctivas - preventivas
- 2) **Definición:** Mide el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas propuestas en las reuniones semestrales
- 3) **Propósito:** Garantizar el cumplimiento del plan de capacitaciones
- 4) **Meta:** 90%
- 5) **Formula:** # acciones correctivas preventivas propuestas / # acciones correctivas preventivas planteadas
- 6) **Frecuencia:** Semestral
- 7) **Fuente:** Reportes provenientes del formato GADMA-TTHH-007
- 8) **Responsable de elaboración:** Jefe Talento Humano
- 9) **Recibe Reporte:** Representantes de áreas Alcalde

FORMATOS PROPUESTOS:

➤ **Formato detalle y diagrama del proceso:**

A continuación el formato con el de detalle y el diagrama de este procedimiento

➤ **Formato de reporte de acciones correctivas / preventivas GADMA-TTHH-007**

Este formato es fundamental dentro de este eje, ya que nos va a permitir realizar los siguientes controles:

a.- Verificar el reporte del cumplimiento, es decir verificar el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones del área. Si no se ha cumplido lo planificado establecer dentro de este formato las causas reales y potenciales, así como es primordial detallar el Plan de acción correctivo o preventivo propuesto para cada caso.

b.- Es fundamental dar el seguimiento adecuado y oportuno al plan de acción propuesto, por esta razón en este formato se genera también el reporte de cumplimiento de las acciones correctivas / preventivas, en donde en su instancia

final permitirá detallar el estado de la inconformidad como cerrada o abierta en el caso que no haya solventado o terminado la acción emprendida.

➤ **Formato de informe de cumplimiento al plan de capacitaciones**

Por ultimo proponemos el formato en donde se informa el cumplimiento del plan de capacitaciones planteado para los servidores del GADMA, en este informe se detalla o siguiente:

1) Introducción.- En donde detallamos como se desarrolló el plan, los antecedentes y los aspectos más relevantes del mismo.

2) Desarrollo.- Procedemos a dar una explicación del porcentaje de cumplimiento por áreas conforme a los indicadores obtenidos en cada uno de los análisis dentro de todas las capacitaciones planificada y ejecutadas, además verificar las capacitaciones pendientes definiendo las causas de porque no se desarrollaron y revisar el cumplimiento de las acciones preventivas o correctivas que se hayan implementado.

3) Conclusiones del proceso de capacitación de los servidores del GADMA

4) Recomendaciones, identificando las oportunidades de mejora que permitan fortalecer e ir corrigiendo los aspectos o detalles que vaya presentándose dentro del proceso y eviten alcanzar los objetivos planteados dentro de la difícil tarea de capacitar al personal de una manera técnica y planificada.

5) Anexos.- se adjunta el reporte GADMA-TTHH-006 Tablero de indicadores del periodo Enero - Junio 2016, reporte de acciones correctivas - preventivas GADMA-TTHH-007.

CARACTERIZACIÓN	PROCESO: GESTIÓN TALENTO HUMANO	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN
------------------------	---------------------------------	--------------------------

PROCEDIMIENTO: Control de las Capacitaciones	CÓDIGO: 1.4
---	--------------------

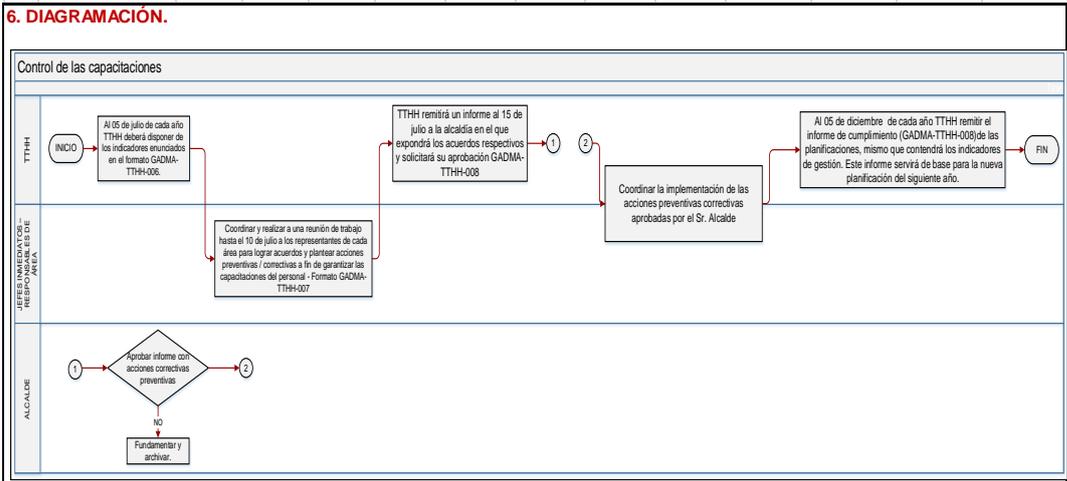
1. OBJETIVO.
Implementar acciones preventivas / correctivas a fin de garantizar el cumplimiento de las capacitaciones destinadas a los funcionarios del GADMA.

2. ALCANCE.
El procedimiento inicia desde la revisión de los indicadores de control, hasta la implementación de las acciones respectivas que hayan sido aprobadas por el Sr. Alcalde.

3. RESPONSABILIDADES
La responsabilidad de Aprobar el procedimiento es del Alcalde; de Implementarlo y hacerlo cumplir del Jefe de Talento Humano; de cumplirlo, todo el personal involucrados en las distintas actividades descritas en el presente.

4. REFERENCIAS.
Artículo número 72 y 73 de la LOSEP; artículo 202 del reglamento a la LOSEP

- 5. NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.**
- 5.1 Hasta el 05 de julio de cada año TTHH deberá disponer de los indicadores enunciados en el formato GADMA-TTHH-006.
 - 5.2 Coordinar y realizar una reunión de trabajo hasta el 10 de julio a los representantes de cada área para lograr acuerdos y plantear acciones preventivas / correctivas a fin de garantizar las capacitaciones del personal - Formato GADMA-TTHH-007
 - 5.3 TTHH remitirá un informe al 15 de julio a la alcaldía en el que expondrá los acuerdos respectivos y solicitará su aprobación a fin de implementar las mejoras. GADMA-TTHH-008
 - 5.4 La alcaldía deberá aprobar o rechazar las propuestas, debidamente fundamentada.
 - 5.5 TTHH se encargará de coordinar la implementación de las acciones preventivas correctivas aprobadas por el Sr. Alcalde
 - 5.6 Al 05 de diciembre de cada año TTHH deberá remitir el informe de cumplimiento (GADMA-TTHH-008) de las planificaciones, mismo que contendrá los indicadores de gestión. Este informe servirá de base para la nueva planificación del siguiente año.



7. MATERIALES, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.
Formatos, internet. Papel, recursos financieros.

8. Formatos: Formato GADMA-TTHH-007 Reporte de acciones correctivas / preventivas; GADMA-TTHH-008 informe de cumplimiento del plan de capacitaciones

9. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN - INDICADOR						
NOMBRE.	PROPOSITO	META:	FORMULA	FRECUENCIA	RESP. ELAB.	
Cierre de acciones correctivas - preventivas	Garantizar el cumplimiento del plan de capacitaciones	90%	# acciones correctivas preventivas propuestas / # acciones correctivas preventivas planteadas	Semestral	Jefe Talento Humano	
DEFINICIÓN Mide el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas propuestas en las reuniones semestrales				FUENTE Reportes provenientes del formato GADMA-TTHH-007	RECIBE REPORTE Representantes de áreas Alcalde	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
INVESTIGADOR	JEFE TALENTO HUMANO		ALCALDE			
FECHA:	FECHA:		FECHA:			

Realizado por: Paul Molina



REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS

Código: GADMA-TTHH-007

Revisión: 01

Página: 1/1

1. DATOS GENERALES

N° REPORTE: 001 - 2016

ÁREA:

LUGAR:

FECHA:

HORA:
desde

10:00

hasta

11:30

CONVOCADA POR:

2. REPORTE DE CUMPLIMIENTO

% CUMPLIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES DEL ÁREA.

80%

JUSIFICACIONES DEL NO CUMPLIMIENTO PLANIFICADO

Causas Reales / Potenciales:

Plan de Acción Correctivo / Preventivo Propuesto:

Responsable de la Implementación:

Fecha de cumplimiento propuesta: 23-12-2016

NOMBRE

FIRMA

NOMBRE

FIRMA

3. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS

Estado de la No conformidad

Cerrada

Abierta.

Fecha de cumplimiento:

Responsable:

3.1 OBSERVACIONES:

3.2 FIRMAS DE RESPONSABILIDAD.

JEFE TALENTO HUMANO

REPRESENTANTE DEL ÁREA.

Realizado por: Paul Molina



1. INTRODUCCIÓN

2. DESARROLLO

2.1 PORCENTAJE CUMPLIMIENTO; 80% **PERIODO:** ENERO - JUNIO 2016

Explicación del cumplimiento por áreas y conforme los indicadores obtenidos.

Capacitaciones pendientes

Acciones preventivas / correctivas implementadas

3. CONCLUSIONES

4. RECOMENDACIONES

5. ANEXOS

Reporte GADMA-TTHH-006 Tablero de indicadores del periodo Enero - Junio 2016, reporte de acciones correctivas - preventivas GADMA-TTHH-007.

6. RESPONSABLES

Azogues, xx de xxxxxx de 2016

JEFE TALENTO HUMANO

CONCLUSIONES

- La capacitación en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues es prioritario, ya que se brinda la oportunidad de aumentar la competitividad tanto del servidor cuanto de la institución.
- Tras la aplicación de las encuestas a los empleados se pudo observar que hay una necesidad de capacitación dirigida al personal; esto debido a la falta de interés tanto por parte de las autoridades como de los servidores.
- Otra conclusión importante, es referente a sí los empleados han recibido capacitación; donde los resultados muestran que de 62 de los servidores encuestados solo 12 han recibido capacitación.
- Es importante recalcar que tanto autoridades como servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues se capaciten, para que la institución mejore en diversos ámbitos.
- Existe falta de procedimientos para una planificación óptima, acorde a las necesidades del servidor y a la realidad de la institución.

RECOMENDACIONES

- Es importante en la organización un esquema sistemático sobre las necesidades de una capacitación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.
- Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues seguirán siendo los servidores quienes deberán estar identificados con la organización mediante la motivación, pero más importante aún con la capacitación, ya que no se podrá exigir resultados satisfactorios si no existió un procedimiento de capacitación.
- Es relevante que un programa de capacitación estructurado no sea solo de manera inicial si no que mantenga un seguimiento constante en los servidores.
- Dentro del proceso de capacitación se recomienda que los actores tanto directores, jefes o responsables de área como servidores en general deben entender la importancia de la implementación de un procedimiento que permita estructurar la capacitación dentro de los cuatro ejes que se plantean dentro del cuarto capítulo como lo es la planificación, ejecución, verificación y control.

Bibliografía

- ARTEAGA, D. (2006). La villa de Azogues y su Municipio. En A. Diego, *La villa de Azogues y su Municipio* (pág. 30). Azogues: Graficas Hernandez.
- BOHRT PELAEZ, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo*, 125.
- CHIAVENATO, I. (2012). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Mexico: McGraw-hill.
- CHIAVENATO, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- DAVENPORT, T. O. (2006). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a traves de las personas*. Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- DE CENSO A. David. ROBBINS, S. P. (2012). *Human Resource Management*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- DESSLER, G. (2012). *Human Resource Manaagement*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- GRADOS, J. A. (2005). Capacitación y Desarrollo de Personal. En J. A. GRADOS, *Capacitación y Desarrollo de Personal* (pág. 236). Mexico: Trillas.
- GRADOS, J. A. (2005). Capacitación y Desarrollo del Personal. En J. A. GRADOS, *Capacitación y Desarrollo del Personal* (pág. 240). Mexico: Trillas.
- <http://www.azogues.gob.ec/>. (11 de 2011). Obtenido de <http://www.azogues.gob.ec/files/ESTATUTO%20ORGANICO%20DE%20LA%20GESTION%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS2012.pdf>
- Nacional, A. (2010). COOTAD. En *CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN* (pág. 12). QUITO: EDITORIAL JURÍDICA DEL ECUADOR.
- RUANO DE LA FUENTE, José. (2001). El control de gestión en las organizaciones públicas. En B. OLÍAS DE LIMA, *La Nueva Gestión Pública* (pág. 202). Madrid: Materprint.
- SANTOS CUESTA, A. (2011). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: ECOE.
- www.secap.gob.ec. (s.f.). Obtenido de www.secap.gob.ec:
<http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/secap/index.htm>

ANEXOS

Modelo de encuesta

ENCUESTA TRABAJO DE TESIS

La presente encuesta es de tipo investigativo, se aplicará a los Servidores Públicos del GADMA, en los diferentes departamentos y áreas, con la finalidad de conocer por medio de su personal el estado actual del subsistema de capacitación dentro de la institución. Encierre en un círculo la respuesta escogida

1.- DATOS GENERALES:

1.1.- A qué área pertenece,

1.2.- Tiempo que labora en la institución

- a) De 1 a 5 años
- b) De 6 a 10 años
- c) De 11 a 15 años
- d) De 16 a 20 años
- e) De 21 años en adelante

1.3.- Cargo que desempeña

1.4.- Nivel de instrucción

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Tercer nivel
- d) Cuarto nivel

1.5.- Edad.

- a) De 18 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) De 51 años en adelante

2.- EJE DE PLANIFICACIÓN.

2.1.- ¿Le consultaron a Ud., en que quisiera ser capacitado?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Alguna vez
- d) Nunca

2.2.- ¿Su jefe le ha recomendado temas para que se capacite?

- a) Frecuentemente
- b) Alguna vez
- c) Rara la vez
- d) Nunca

2.3.- ¿Conocía Ud. de la existencia de un plan de capacitación?

- a) Si
- b) No

2.4.- ¿Sabía que es aprobado por la máxima autoridad del municipio?

- a) Si
- b) No

3.- EJE DE EJECUCIÓN

3.1.- ¿Cuándo usted ingreso a la institución, recibió algún tipo de inducción?

- a) Si
Cual _____
- b) No

3.2.- ¿Ha recibido Usted capacitación Interna o Externa en el año 2014?

- a) Si
- b) No

En caso de contestar Si continúe

3.3.- ¿Escoja el número promedio de horas que ha sido capacitado en el 2014?

- a) 16
- b) 32
- c) 40
- e) Otro_____

3.4.- ¿Cree que las horas capacitadas han sido suficientes?

- a) si
- b) No

Porque_____

3.5.- ¿Esta consiente Ud. del costo de las capacitaciones?

a) Si

b) No

3.6.- ¿En qué temas ha sido capacitado?

a) Administrativo

Cual _____

b.) Técnico

Cual

4.- EJE DE VERIFICACIÓN

4.1.- ¿En las capacitaciones recibidas le evaluaron?

a) Si

Como _____

b) No

4.2.- ¿Ud. evaluó al capacitador?

a) Si

Como _____

b) No

4.3.- La capacitación recibida han sido para sus actividades diarias

a) Muy buena

b) Buena

- c) Regular
- d) Mala

4.4.- ¿Las capacitaciones recibidas han incremento su nivel de conocimiento?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Alguna vez
- d) Nunca

5.- EJE DE CONTROL

5.1.- ¿Han registrado su asistencia a los cursos de capacitación?

- a) Si

Como _____

- b) No

5.2.- ¿Una vez evaluado un curso, se han tomado acciones de mejora?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Alguna vez
- d) Nunca

5.3.- ¿Se ha medido el nivel de capacitación del personal del municipio de Azogues?

- a) Si

Como _____

- b) No

5.4.- ¿Cree importante realizar estas encuestas?

- a) Si

Porque _____

- b) No

Porqué _____