

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE  
CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL  
CANTÓN PAUTE.”**

**PERÍODO 2013-2014**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORAS:**

**CARLA ELIZABETH CALDERÓN BARRERA  
PRISCILA ALEXANDRA URGILÉS SÁNCHEZ**

**DIRECTORA:**

**ECO. MARÍA SOLEDAD ESCANDÓN MORALES**

**CUENCA-ECUADOR**

**2013**



## RESUMEN

Debido a la carencia de un plan de capacitación que pueda potencializar las habilidades y destrezas del personal, el presente trabajo conlleva la identificación de las necesidades así como la propuesta de un plan de formación o capacitación que contribuya a elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los funcionarios del Área Administrativa del Municipio de Paute.

Para esto se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tiene el personal basado en la metodología expresada por Martha Allen para la detección de las necesidades de capacitación usando como fuente principal la Estructura Orgánico Funcional vigente en la institución. La determinación partió de una encuesta descriptiva personalizada realizada a los empleados de la mencionada área la cual fue complementada con la observación directa que se realizó durante el levantamiento de información, siendo posteriormente validada con los Directores de Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas, y Planificación del Desarrollo y Servicios Públicos; quienes manifestaron los verdaderos requerimientos de las personas que trabajan bajo estas dependencias.

Finalmente se llevó a cabo el análisis de la información obtenida a fin de establecer las brechas existentes para la posterior generación del plan de capacitación el cual incluye formación en Tecnologías de la Información y Comunicación, a más de temas como legislación, relaciones humanas entre otros que contribuirá a la reducción de errores producidos al desarrollar las actividades correspondientes a los distintos cargos, así también se presenta la estimación económica de la implementación de dicho plan.

**Palabras Clave:** Diagnostico, Capacitación, Estructura Orgánico Funcional, Desempeño, Establecimiento de Brechas.



## ABSTRACT

Due to the lack of a training project that may potentiate the capabilities and skills of the personnel, this project entails the identification of the training needs as well as a proposal of an education or training plan that may contribute to raise the efficiency of the officers of the Administrative Area of the Municipality of Paute.

For this, a diagnostic was made regarding the training needs of the personnel, based on the method expressed by Martha Allen for the detection of the training needs using as principal source the current Functional Organizational Structure of the institution. The search started with a custom descriptive survey performed to each one of the employees of the above mentioned area which was complemented with the direct observation that was made during the performance of the survey and later validated with the directors, who stated the true requirements of the personnel that render their services to such institutions.

Lately, the analysis of the information obtained was performed in order to establish the existing paths for the performance of the training plan which includes training in Information Technologies and communication besides legislation and human relations, among others, that may greatly contribute to reduce mistakes that currently are committed during the development of the activities corresponding to their different positions, in this way it is also presented the economic pathway.

**Key words:** Diagnostic, Training, Organic Functional Structure, Performance, Setting-up of Gaps.



## CONTENIDO

CAPITULO I.....	13
ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD .....	13
1.1. INTRODUCCION.....	13
1.2. Misión .....	14
1.3. Visión.....	14
1.4. Principios .....	14
1.5. Objetivos Estratégicos .....	15
1.6. Estrategias .....	15
1.7. Estructura Orgánica.....	16
1.7.1 Organización básica instituida a la Estructura Organizacional .....	17
1.8. Estructura Orgánica Funcional .....	18
CAPITULO II.....	21
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS EXISTENTES. ....	21
2.1 Manejo Actual del Sub-sistema de Capacitación. ....	21
2.2. Metodología de Trabajo.....	23
2.2.1. Limitaciones .....	23
2.3. Aplicación de la encuesta y Análisis de Datos .....	26
2.3.1. Encuesta .....	26
2.3.2 Análisis de datos .....	29
2.4. Determinación del estado actual de las necesidades.....	41
CAPITULO III.....	43
PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN .....	43
3.1 Establecimiento de Brechas .....	43
Validación de la información por Departamento.....	44
3.2. Capacitación General y Capacitación por Unidades. ....	54
3.3. Presentación de estimación económica.....	57
3.4. Plan de Capacitación Propuesto.....	65
CAPITULO IV .....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70



ANEXOS.....	73
1. Título .....	75
2. Objetivos.....	75
2.1 Objetivos Generales .....	75
2.2 Objetivos Específicos .....	75
3 Marco Teórico.....	75
3.1 Diagnóstico: Determinación de objetivos y necesidades.....	75
3.2 Capacitación y Desarrollo Personal .....	76
3.3 Priorización.....	78
4 Problema .....	79
5 Metodología.....	79
5.1. Tipo de investigación .....	79
6. RESULTADOS .....	81
7. Cronograma.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	93



Yo, Priscila Alexandra Urgiles Sanchez, autora de la tesis “**DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTON PAUTE PERIODO 2013 - 2014**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 3 de mayo del 2013

Priscila Alexandra Urgiles Sanchez  
0106064140



Yo, Priscila Alexandra Urgiles Sanchez, autora de la tesis “**DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTON PAUTE PERIODO 2013 - 2014**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.


Cuenca, 3 de mayo del 2013

Priscila Alexandra Urgiles Sanchez  
0106064140



Yo, Carla Elizabeth Calderón Barrera, autora de la tesis “**DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTON PAUTE PERIODO 2013 - 2014**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 3 de mayo del 2013




Carla Elizabeth Calderón Barrera  
0104228317





Yo, Carla Elizabeth Calderón Barrera autora de la tesis **“DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTON PAUTE PERIODO 2013 - 2014”**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 3 de mayo del 2013

  
Carla Elizabeth Calderón Barrera  
0104228317



## **DEDICATORIA**

*A mi Padre, fuente de amor, sabiduría y consejo, por el apoyo incondicional que me ha motivado durante toda mi carrera y por inculcarme valores para hacerme una persona de bien.*

*A mi madre, familia, amigos y todas aquellas personas que constantemente me brindaron su apoyo.*

**CARLA ELIZABETH**

*Quiero dedicar mi tesis con mi más sincera gratitud y amor: A mi Mama por ser el motor de mi vida, por ser quien me impulsa día a día a ser mejor, a mis hermanos quienes con su amor y ternura me han demostrado que confían en mí y que siempre estarán a mi lado, a mi Papa por brindarme su apoyo incondicional.*

*También se la dedico a cada una de las personas que aportaron con un granito de arena, que siempre estuvieron ahí brindándome su apoyo, confianza y cariño, sin importar la distancia ni los obstáculos presentados, manteniéndose firmes, ahí haciéndome sentir su compromiso absoluto.*

**PRISCILA ALEXANDRA**



## **AGRADECIMIENTO**

*Al ser supremo por guiarme en cada paso, y haberme permitido llegar hasta este punto.*

*A mis padres, hermanos y amigos por el apoyo constante.*

*A quien ha guiado este trabajo con cariño y entrega compartido pacientemente su experiencia Eco. Soledad Escandón.*

*CARLA ELIZABETH*



## **AGRADECIMIENTO**

El estar cumpliendo una de las metas más importantes de mi vida se lo debo a la única persona que siempre estuvo a mi lado, que cada triunfo lo festejo y cada derrota la sufrió a mi lado como suya misma.

Mi agradecimiento especial es para ella mi Madre Rosa Marina Sánchez Carpio, que con sus consejos y ánimos me acompañó, luchó y sufrió conmigo; gracias por hacer que mi sueño más anhelado sea una realidad porque sin su apoyo las cosas no hubiesen sido como hasta ahora, gracias por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia los sueños por mas imposibles que parezcan pueden convertirse en la más palpable realidad, gracias MAMI por ser mi ejemplo día a día y por jamás dejarse vencer de las adversidades de la vida, por estar siempre presente en logros, fracasos, alegrías, tristezas, sonrisas y llantos, simplemente gracias por ser mi MADRE.

No puedo dejar de lado a nuestra querida Directora de Tesis Economista Soledad Escandón que con su dedicación y amor a la docencia, nos guío con paciencia y total entrega, convenciéndonos que somos el mejor equipo de trabajo, gracias porque cada entrevista fue gratificante y llena de buen humor, gracias por el cariño brindado y por cada sonrisa llena de sabiduría.

*PRISCILA ALEXANDRA*



## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

#### 1.1. INTRODUCCION

El Municipio de Paute es un ente público de nivel regional descentralizado que se rige a lo expresado en la Constitución, el Código de Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y otras vinculada como lo determinado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

Se encuentra conformado de acuerdo a lo indicado en el COOTAD

*“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.*

*Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.”<sup>1</sup>*

Para su funcionamiento la Administración actual ha realizado una modificación de la Estructura Orgánico Funcional anterior, a fin de que las actividades desarrolladas por la entidad estén fundamentadas y den cumplimiento a lo dispuesto por las leyes vigentes en el país.

De acuerdo con dicha estructura se ha planteado el rumbo estratégico de la organización en el que se describe su filosofía, de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> COOTAD. Capítulo III, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Sección Primera, Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones. Pág. 39



## 1.2. Misión

*“Planificar, gestionar, coordinar, supervisar; ser el facilitador de los servicios a la comunidad, para la realización de las aspiraciones sociales, ecológicas, económicas, productivas, culturales, turísticas y deportivas en un ambiente de calidad y de realización humana, transparente, con talento humano capacitado y competitivo para el eficiente servicio público.”<sup>2</sup>*

## 1.3. Visión

*“El Gobierno Municipal de Paute, será una institución de gestión, constante facilitador de los servicios integrales, ágiles, oportunos y de óptima calidad urbana y rural del cantón, mediante la participación ciudadana, contando con un recurso humano eficiente, eficaz y comprometido con el desarrollo social, educativo, cultural, turístico, productivo y deportivo, mediante técnicas de mejoramiento continuo y prácticas del buen vivir ciudadano”<sup>2</sup>*

## 1.4. Principios

- *“Propiciar la cultura institucional basada en la ética y valores;*
- *Promover la ética y la transparencia para la erradicación de la corrupción en todas las áreas municipales;*
- *Modernizar la gestión administrativa para lograr la transparencia en la gestión;*

---

<sup>2</sup> Municipio de Paute: RESOLUCIÓN A-GADMP-2012-0025 pág. 10



- *Consolidar reformas tributarias tendientes a disminuir la evasión de impuestos;*
- *Facilitar la participación de la sociedad civil en la gestión de la administración municipal;*
- *Promocionar la corresponsabilidad social del sector privado.*<sup>2</sup>

### 1.5. Objetivos Estratégicos

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paute ha establecido trece objetivos estratégicos, clasificados de la siguiente forma:

- Seis referentes a la planificación estratégica y operativa de la entidad así como del cantón y los servicios prestados por la municipalidad tales como mantenimiento de espacios públicos, regulación del tránsito y transporte, dotación de agua potable, alcantarillado, alumbrado público y recolección de desechos.
- Siete orientados al desarrollo y fortalecimiento de las vocaciones y potencialidades productivas que posee Paute como lo son el turismo, microempresas, artesanía entre otras.

### 1.6. Estrategias

Para alcanzar sus objetivos el Municipio de Paute ha adoptado un conjunto de tácticas encaminadas al incremento de la eficiencia administrativa el cual está constituido por 20 estrategias.

- Ocho enfocadas al ámbito legal y su incidencia en el desarrollo del cantón

- Siete relacionadas a la creación y socialización de una cultura organizacional para el logro de los objetivos planteados
- Cuatro dirigidas a la gestión económico-financiera de la entidad y a mejorar así la recaudación de tributos y su utilización
- Dos orientadas a la generación de alianzas con la finalidad de contribuir al desarrollo cantonal.

### 1.7. Estructura Orgánica

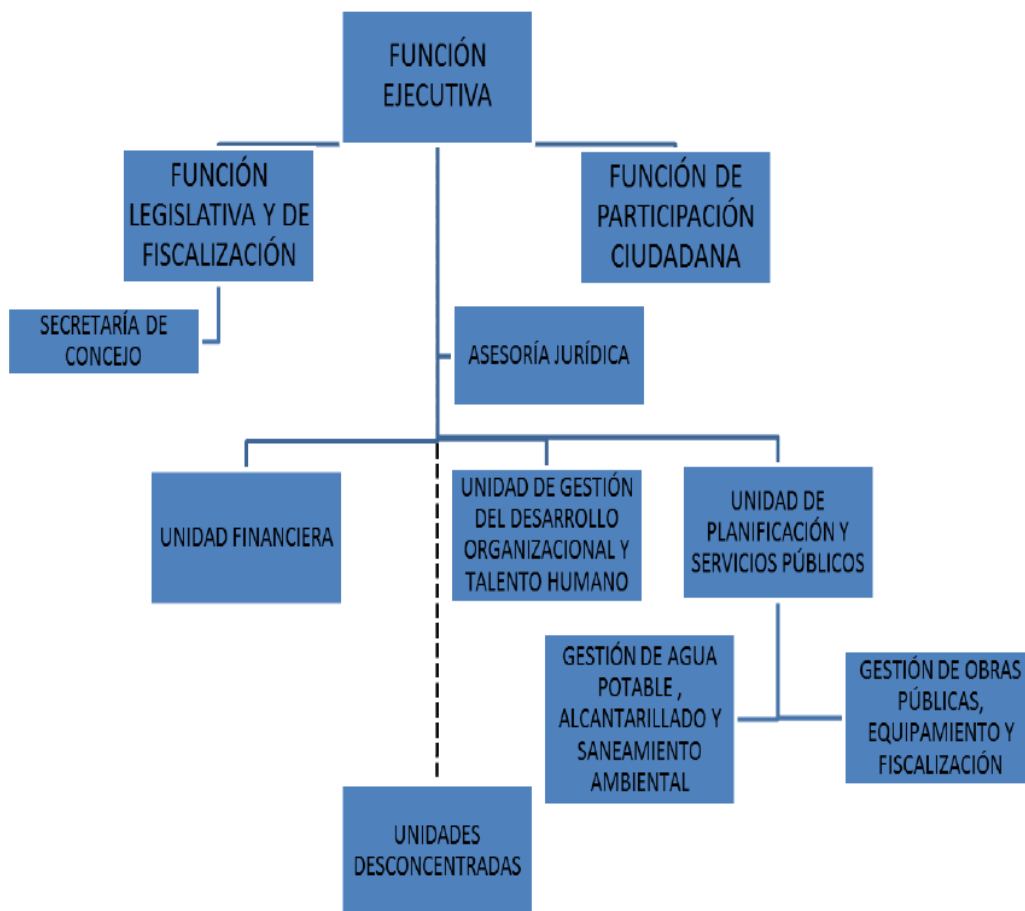


Figura 1. Fuente: RESOLUCIÓN A-GADMP-2012-0025 pág. 14





### 1.7.1 Organización básica instituida a la Estructura Organizacional<sup>3</sup>

La estructura administrativa funcional del GAD Municipal del Cantón Paute comprende los siguientes niveles:

#### a) Nivel político y de decisión:

- Alcaldía
- Concejo Municipal
- Participación Ciudadana

#### b) Nivel Asesor:

- Asesoría Jurídica

#### c) Nivel de gestión y ejecución

- Unidad de Gestión del Desarrollo Organizacional y Talento Humano
- Unidad Financiera
- Unidad de Planificación del Desarrollo y Servicios Públicos

#### d) Nivel de gestión y ejecución desconcentrada

- Acción Social
- Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- Junta Mancomunada de Protección de Derechos
- Registro de la Propiedad
- Cuerpo de Bomberos
- Farmas E.P

---

<sup>3</sup> Municipio de Paute: RESOLUCIÓN A-GADMP-2012-0025 pág. 19



- Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional
- Unidades que se vayan desconcentrando

### 1.8. Estructura Orgánica Funcional

A partir del 1 de Agosto de 2009, fecha de inicio de la Administración vigente en el Municipio de Paute, se han realizado dos actualizaciones de la Estructura Orgánico Funcional.

La primera modificación, llevada a cabo en noviembre de 2009, se realizó en base a una Estructura establecida desde la Administración anterior que por razones presupuestarias redujo el número de cargos existentes.

En sesión de concejo del 29 de Octubre de 2012, bajo resolución A-GADMP-2012-0025 se produce la segunda actualización a fin de ajustarse a la normativa expresada en la Constitución, el COOTAD, la LOSEP y demás Leyes vigentes, siendo aprobada el 1 de noviembre del mismo año y a partir de la cual realizamos el estudio para el diagnóstico de necesidades y la propuesta de plan de capacitación para el área Administrativa del Municipio de Paute.

Para sintetizar hemos elaborado un cuadro de la composición de la Estructura Orgánico Funcional que se encuentra conformada por 169 artículos desglosados de la siguiente manera:

	<b>CONTENIDO</b>	<b>CONFORMACIÓN</b>
<b>TITULO I:</b> NATURALEZA JURÍDICA, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL	<b>CAPÍTULO I:</b> Fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	Artículos del 1 al 6



<p><b>TÍTULO II:</b></p> <p>MARCO FILOSÓFICO, ESTRUCTURA ORGÁNICA, MAPA DE PROCESOS, FUNCIONES, COMPETENCIAS Y ORGANIZACIÓN BÁSICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE.</p>	<p><b>CAPITULO I:</b></p> <p>Marco Filosófico</p>	<p>Artículos del 7 al 12</p>
	<p><b>CAPITULO II:</b></p> <p>Estructura Orgánica y Mapa de Procesos</p>	<p>Artículos 13 y 14</p>
	<p><b>CAPITULO III:</b></p> <p>Funciones, Competencias y Organización Básica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.</p>	<p>Artículos del 15 al 17</p>
<p><b>TÍTULO III:</b></p> <p>DE LAS FUNCIONES PARA EL EJERCICIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE</p>	<p><b>CAPÍTULO I:</b></p> <p>Función Ejecutiva</p>	<p>Secciones: 2</p> <p>Artículos del 18 al 21</p>
	<p><b>CAPÍTULO II:</b></p> <p>Función de Legislación</p>	<p>Secciones: 4</p> <p>Artículos del 22 al 32</p>



	y Fiscalización	
	<p><b>CAPITULO III:</b></p> <p>Función de Participación Ciudadana.</p>	<p>Secciones:1</p> <p>Artículos 33 y 34</p>
<p><b>TÍTULO IV:</b></p> <p>DE LA ASESORÍA JURÍDICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE</p>	<p><b>CAPÍTULO I:</b></p> <p>Del Procurador Síndico</p>	<p>Artículos del 35 al 40</p>
<p><b>TÍTULO V:</b></p> <p>DE LAS UNIDADES DE RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PAUTE</p>	<p><b>CAPÍTULO I:</b></p> <p>De la Unidad de Gestión del Desarrollo Organizacional y Talento Humano.</p>	<p>Artículos del 41 al 82</p>
	<p><b>CAPITULO II:</b></p> <p>De la Unidad Financiera</p>	<p>Artículos del 83 al 102</p>
	<p><b>CAPITULO III:</b></p> <p>De la Unidad de Planificación del Desarrollo y Servicios Públicos</p>	<p>Artículos del 103 al 126</p> <p>Secciones: 2</p> <p>Artículos del 127 al 160</p>



	<b>CAPITULO IV:</b> Unidades Desconcentradas	Artículos del 161 al 166
	<b>DISPOCISIONES GENERALES</b>	Artículos del 166 al 169

Cuadro 1. Elaborado por las autoras.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS EXISTENTES.

#### 2.1 Manejo Actual del Sub-sistema de Capacitación.

Para llevar a cabo el presente estudio realizamos una entrevista al Técnico de Talento Humano y al Director del Área Financiera quienes afirmaron que actualmente por razones presupuestarias el Municipio de Paute no cuenta con un Plan de Capacitación, por este motivo el personal puede acceder solo a la formación que brinda las distintas entidades estatales.

Los entrevistados describieron el proceso de capacitación de la siguiente manera:

1. El Técnico de Talento Humano recepta las invitaciones de las entidades estatales y realiza un proceso de selección de temas de acuerdo a las diferentes Unidades que conforman la Municipalidad.

2. El Técnico transmite los temas seleccionados para cada área a través de correo electrónico para que de esta manera sea el Director de Unidad quien dé a conocer a sus subordinados de las ofertas de formación
3. De acuerdo a la factibilidad para el funcionario y la relación con su ámbito de trabajo, la capacitación ofertada es aceptada o no.
4. No se efectúa un proceso de seguimiento y control en lo referente a socialización, asistencia y efectos debido a que el proceso de capacitación no se rige a un plan.

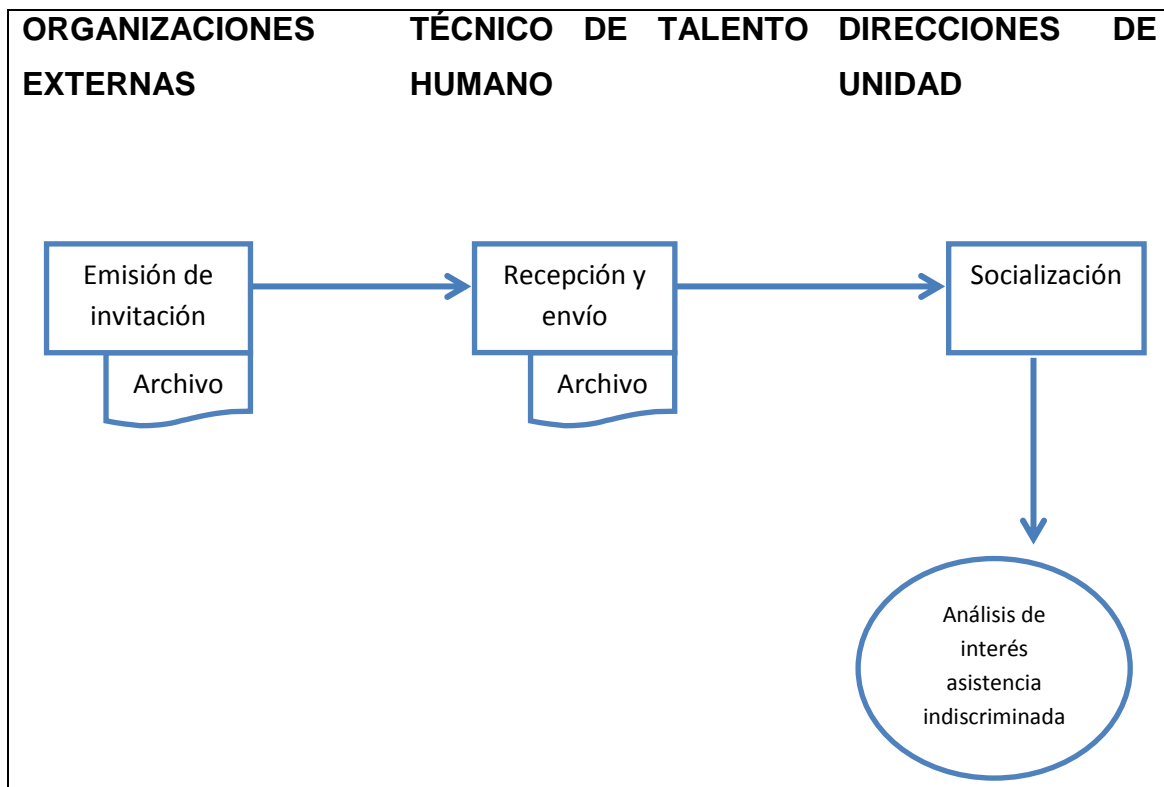


Figura 2. Elaborado por las autoras

El proceso actual de formación no permite que el personal cuente con una capacitación continua lo cual influye en la actualización de sus conocimientos y el desarrollo de sus habilidades y destrezas, esto limita el crecimiento personal



y profesional, lo que impide a la entidad contar con un equipo que posea los conocimientos necesarios para posibles reemplazos.

## 2.2. Metodología de Trabajo

De acuerdo a lo expresado por Martha Allen en su libro *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* para iniciar un Plan de Capacitación, “La detección de las necesidades de capacitación pueden provenir de diferentes fuentes: de la evaluación del desempeño, de planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas”<sup>4</sup>, de esta manera se realiza una identificación de los requerimientos reales de capacitación de la organización.

Al no contar con una Evaluación del Desempeño del personal del área Administrativa del Municipio de Paute hasta la fecha en la que se realizó el estudio, usamos la estructura orgánico funcional vigente en la entidad como referencia para el estudio y posterior análisis de la información recopilada. Se utilizará este documento ya que describe las funciones y requerimientos de los diferentes cargos existentes en esta área.

### 2.2.1. Limitaciones

Considerando que el COOTAD, en su Capítulo III referente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, expresa la jerarquía existente a través del orden en el que se encuentran las secciones, segunda, tercera y cuarta, determinando los niveles de autoridad de la siguiente manera:

- Del Concejo Municipal

---

<sup>4</sup> ALLES, Martha. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica. Pág. 234



- Del Alcalde o Alcaldesa
- Del Vicealcalde o Vicealcaldesa

Y que autores como Lucrecia Boland manifiesta que “La estructura de una organización constituye su marco formal y, es de fundamental importancia porque: aclara qué es lo que hay que hacer, divide el trabajo evitando la duplicación de esfuerzos, el conflicto y el mal uso de recursos; proporciona mecanismos de coordinación; enfoca el esfuerzo de trabajo en el cumplimiento de objetivos; y mejora la planificación y control.”<sup>5</sup>, afirmando lo dicho por Mintzberg en su obra *Estructuración de las Organizaciones*: “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.<sup>6</sup>, mientras que para referirse a un organigrama Hellriegel Slocum en su libro *Comportamiento Organizacional* expresa que: “Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones.”<sup>7</sup>, utilizaremos estas concepciones como fundamento para expresar los hallazgos, ya que el pilar de nuestro estudio es la Estructura Orgánico Funcional vigente en la Municipalidad.

En el análisis hemos identificado que dentro de la Estructura Orgánico Funcional el organigrama describe la función como un cargo más no los cargos con sus funciones respectivas y es por esto que no se definen adecuadamente los requerimientos de las personas en los diferentes niveles, colocando por ejemplo como primera autoridad a la alcaldía cuando el COOTAD en su artículo 56 expresa:

---

<sup>5</sup> BOLAND, Lucrecia y otros. (2007). *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Pág. 69

<sup>6</sup> MINTZBERG, Henry. (2005). *La estructuración de las Organizaciones*. España: Book Print Digital. Pág. 26

<sup>7</sup> SLOCUM, Hellriegel. (2005). *Comportamiento Organizacional 12aed*. México: Cengage Learning Editores. Pág. 424





*“El concejo municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.”*

El Concejo Municipal es la principal autoridad que legisla y fiscaliza y no el alcalde en su función ejecutiva sea quien maneja la legislación y la fiscalización como se expresa en el organigrama actual, esto generó confusión para la identificación de los directores, jefes de área y subordinados, por este motivo solicitamos el distributivo de la entidad a fin de poder realizar el levantamiento de la información.

En la resolución A-GADMP-2012-0025 la tercera disposición transitoria establece que la Estructura Orgánico Funcional debe ser socializada con los involucrados en un plazo de no más de dos meses a partir de su emisión, sin embargo al realizar el levantamiento de información se determinó que el personal identifica de la estructura pero no existe una concienciación de las funciones que le corresponde, debido a que la socialización se llevó a cabo solo con los jefes de área, lo que dificultó la validación de información entregada con lo registrado en la estructura.

Al cotejar lo manifestado en las fuentes con los cargos existentes se pudo determinar que el 8% del personal encuestado pertenece de acuerdo al distributivo de la entidad a una Unidad determinada y actualmente ocupa un puesto de trabajo correspondiente a un área diferente.

Otro inconveniente que se presentó, es que se determinó que el 18,03% del total de cargos descritos están siendo ejecutados por el 10% del personal que



se desarrolla en dos o más plazas de trabajo, debido a que la estructura anterior estaba conformada por un mayor número de direcciones que al ser divididas en varios puestos dio como resultado que una persona se responsabilice de más actividades de las expresadas en la disposición vigente, lo que dificultó la identificación de las funciones que debe realizar cada persona de acuerdo al cargo que desempeña.

Existen también cargos que se encuentran dentro de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano y al mismo tiempo ejercen sus funciones en Unidades Desconcentradas como Acción Social y Farmás E.P, como es el caso de la Asistencia Médica Institucional y la Enfermera Asistencial.

### **2.3. Aplicación de la encuesta y Análisis de Datos**

#### **2.3.1. Encuesta**

Para establecer la situación actual de las necesidades de capacitación se realizó una encuesta piloto que contribuyó a determinar si el personal del área Administrativa del Municipio de Paute conocía la estructura orgánico funcional, las competencias correspondientes al puesto en el que se desempeñan, a más de exponer las actividades que llevan a cabo y no se encuentran descritas dentro de sus funciones de acuerdo a lo establecido.

Para esto se elaboró un cuestionario en forma de entrevista con nueve preguntas abiertas correspondientes a:

- Conocimiento de la Estructura Orgánico Funcional y las funciones correspondientes al cargo.
- Funciones que desempeña actualmente
- Actividades que realiza y no se encuentran descritas dentro de sus funciones



- Cuáles son las actividades en las que se producen más errores
- Capacitaciones realizadas en los últimos 5 años
- Cuáles son los temas que considera importantes para mejorar el desempeño personal y global.

Para el levantamiento definitivo de la información se realizó la encuesta al personal con nombramiento fijo y de libre remoción del área Administrativa del Municipio de Paute conformado por 62 personas de las cuales 8 se encontraban fuera del área de trabajo por las funciones que desempeñan y 3 se encontraban de vacaciones; en cuanto al Alcalde, Vicealcalde, Concejales y Comisiones, no fueron considerados en el estudio debido a que son dignidades elegidas por el pueblo y los perfiles requeridos para sus cargos se encuentran establecidos en la ley. Como resultado de esta clasificación finalmente fueron encuestadas 50 personas concordando con el distributivo entregado por la entidad para el proceso de recolección de la información.

El cuestionario constó de datos personales para el posterior análisis de relación de educación y requerimientos del cargo a más de 7 preguntas, las dos primeras relacionadas al conocimiento de la estructura orgánico funcional y las funciones correspondientes al cargo desempeñado, las tres posteriores en relación a: las Tecnologías de Información y Comunicación que maneja, los errores que frecuentemente se producen y las capacitaciones obtenidas durante los últimos 5 años; finalmente se proponen temas de capacitación basados en la encuesta piloto realizada así como la reiteración del conocimiento de Tecnologías de Información y Comunicación.

A continuación se muestra el formato de la encuesta realizada:

## ENCUESTA

**Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad de Cuenca y estamos realizando un estudio sobre las necesidades de capacitación en el área Administrativa del Municipio de Paute.**



AREA DE TRABAJO.....  
NOMBRE:.....  
EDAD.....  
NIVEL DE EDUCACIÓN.....  
TITULO.....  
CARGO.....

1. ¿Conoce usted la estructura Orgánico Funcional del Municipio de Paute?

Si   
No

2. ¿Conoce cuales son sus funciones de acuerdo a la estructura Orgánico Funcional?

Si   
No

3. En cuanto a Equipo y Tecnología señale los que ud. Maneje (marque con una x)

<input type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	Excel	<input type="checkbox"/>	Sistema Contable
<input type="checkbox"/>	Base de Datos	<input type="checkbox"/>	SIGEF	<input type="checkbox"/>	Públicas
<input type="checkbox"/>	QUIPUX	<input type="checkbox"/>	Compras		
	SIGMME				

4. ¿De acuerdo con las actividades que tiene a su cargo en cual se producen mayores número de inconvenientes por tiempo?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----



**5. Indique los cursos necesarios para mejorar su desempeño laboral (marque con una x)**

- Seguridad y Riesgos Laborales
- Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo
- Planificación Presupuestaria

- |                          |                     |                          |             |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Servicio al Cliente | <input type="checkbox"/> | Ética       |
| <input type="checkbox"/> | Control Interno     | <input type="checkbox"/> | Gerenciales |

- Leyes aplicadas a su área (Desarrolle) .....
- Manejo de Equipos de su área(Desarrolle) .....
- Técnicos(Desarrolle) .....

**6. Cuáles son los cursos que le interesarían sobre manejo de Tecnologías de la Información y Comunicación (marque con una x)**

- |                          |                  |                          |        |                          |                  |                          |         |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Word             | <input type="checkbox"/> | Excel  | <input type="checkbox"/> | Sistema Contable |                          |         |
| <input type="checkbox"/> | Base de Públicas | <input type="checkbox"/> | Datos  | <input type="checkbox"/> | SIGEF            | <input type="checkbox"/> | Compras |
| <input type="checkbox"/> | QUIPUX           | <input type="checkbox"/> | SIGMME |                          |                  |                          |         |
- OTROS(especifique).....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**2.3.2 Análisis de datos**

**CONFORMACIÓN**

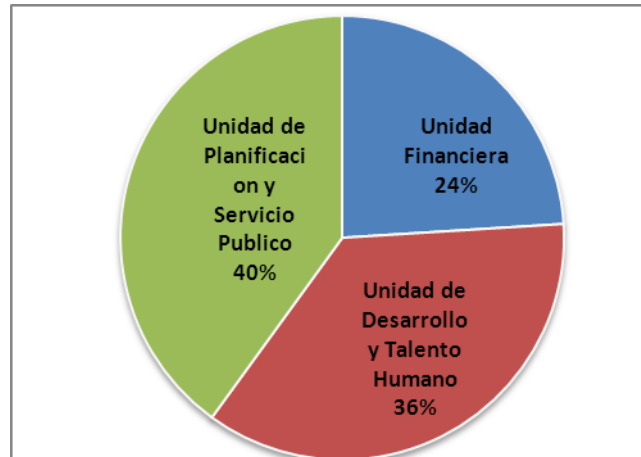


Fig. 3 Elaborado por las autoras

En primera instancia se realizó un análisis de la conformación del personal del Área Administrativa del Municipio, dando como resultado que la Unidad Financiera conformada por 12 personas es la de menor número de empleados, seguidos por la Unidad de Gestión del Desarrollo Organizacional y Talento Humano con 18 personas y finalmente la Unidad de Planificación y Servicios Públicos que posee el mayor número de empleados con 20 personas, esto debido a que esta subconformada por la Gestión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental, y la Gestión de Obras Públicas, Equipamiento y Fiscalización.

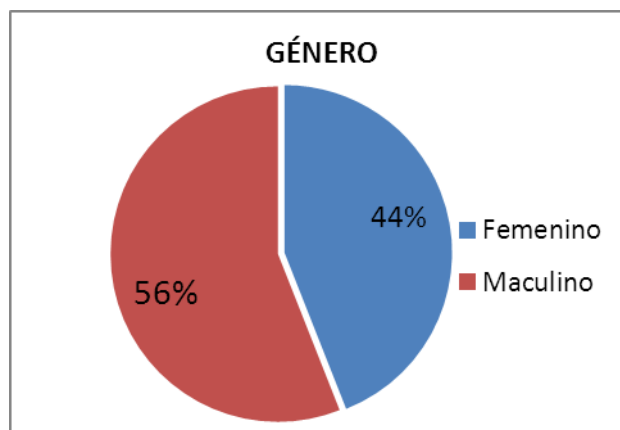


Fig. 4 Elaborado por las autoras

De igual manera se realizó una relación para determinar la conformación de personal por género, siendo mayor el número de hombres que trabajan en el

Área Administrativa con un 56% equivalente a 28 personas, 12% más que las mujeres, esto relacionado a que la mayor parte del personal pertenece a la Unidad de Planificación y Servicios Públicos en la cual existen cargos orientados a profesiones tradicionalmente masculinas como es el caso de los inspectores de maquinaria, fiscalizador, topógrafo entre otras.

### EDAD Y NIVEL DE EDUCACIÓN VARONES

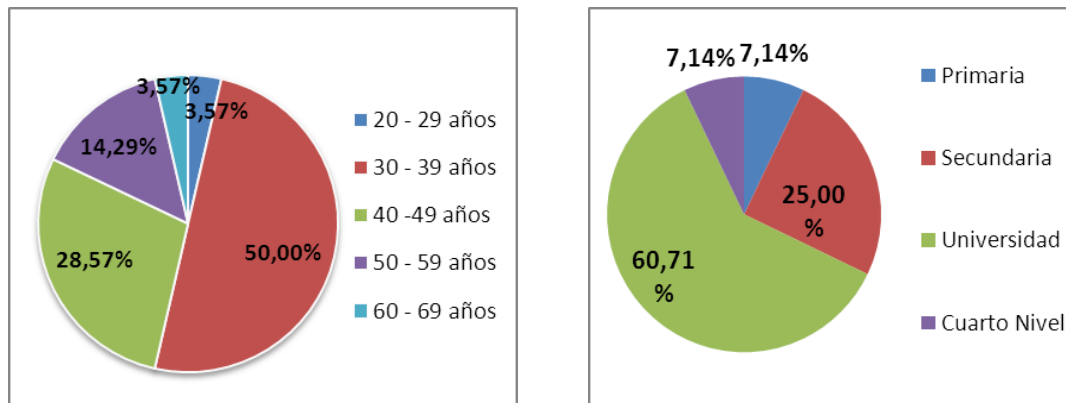


Fig. 5 Elaborado por las autoras

De los datos recopilados se pudo determinar que el 28,57% de hombres se encuentra entre 40 y 49 años, el 50% del personal masculino se encuentra entre 30 y 39 años y el 3,57% entre 20 y 29 años dando como resultado que el 82,14% del personal masculino se encuentra por debajo de los 50 años, mientras que el 17,86% supera esta edad, obteniendo así que esta área cuenta con un grupo joven de trabajo de esto se desprende el nivel de educación que poseen ya que la mayoría representada por el 60,71% ha cursado la universidad, el 25% posee conocimientos de nivel medio y el 7,14% posee título de cuarto nivel quienes se desempeñan en cargos directivos, sin embargo existe personal en esta área que posee conocimientos de educación primaria representados por el 7,14%, lo que se relaciona con el 17,86% del personal masculino que supera los 50 años de edad, y además poseen experiencia con la que pueden aportar a la construcción de la eficacia y eficiencia de la entidad.

### EDAD Y NIVEL DE EDUCACIÓN DE LAS MUJERES

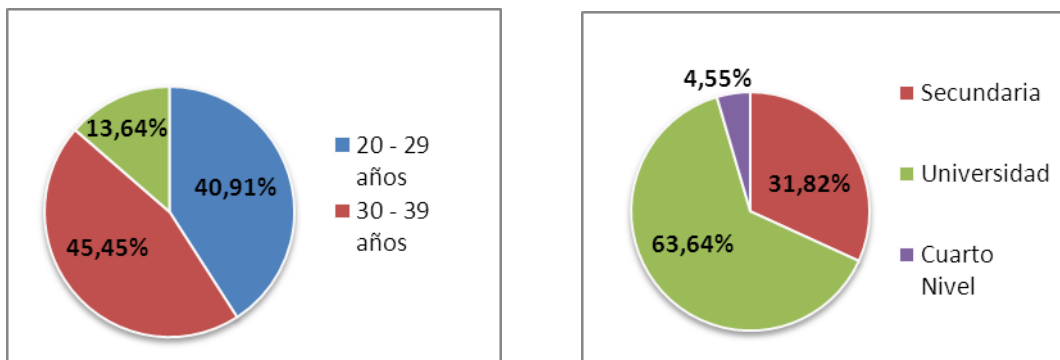


Fig. 6 Elaborado por las autoras

De las 22 mujeres que forman parte del personal el 45,45% se encuentra entre 30 y 39 años mientras que el 40,91% posee entre 20 y 29 años determinando así que el 86,36% está por debajo de los 40 años, por lo que se puede establecer que el Municipio cuenta con un equipo de trabajo joven, lo que se relaciona directamente con el nivel de educación ya que la mayoría representada por el 63,64% posee conocimientos de tercer nivel, mientras que el 31,82% posee una educación de nivel medio y tan solo el 4,55% posee títulos de cuarto nivel.

Esto evidencia que el personal masculino posee títulos de cuarto nivel desempeñando cargos medios como es el caso de las direcciones, la educación que poseen estos empleados genera para la entidad una ventaja competitiva debido a que son personal joven que puede desarrollar de mejor manera sus destrezas y habilidades para el bien de la institución.

### ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL



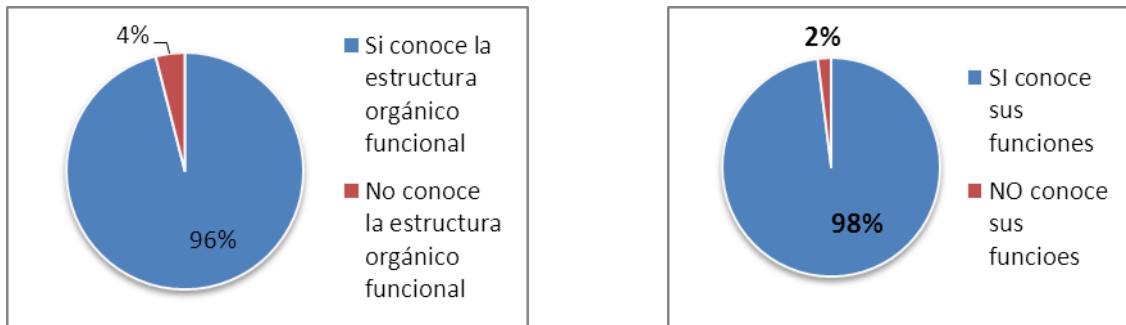


Fig. 7 Elaborado por las autoras

En lo referente al conocimiento que tienen los empleados de la estructura orgánico funcional vigente del Municipio de Paute el 96% de los empleados afirmaron estar al tanto de lo que es la estructura, si bien es cierto no a profundidad pero conocen en general como se encuentra armada actualmente la municipalidad, lo que se relaciona de forma directa con el conocimiento de las funciones de su cargo, el 98% manifesto conocer sus tareas, lo cual fue verificado a través de la descripción de algunas de sus funciones concordando con lo dispuesto en la estructura orgánico funcional, mientras que una persona no tenia conocimiento de las actividades que le corresponden de acuerdo a dicha estructura.

A partir de la segunda pregunta de la encuesta el análisis se realizo a través de la representación porcentual de lo expresado en cada variable en relación al total de encuestados, por ejemplo 42 de los 50 empleados manifestaron conocer la herramienta de Office Word esto es el 92%.

**MANEJO ACTUAL TIC's**

**NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

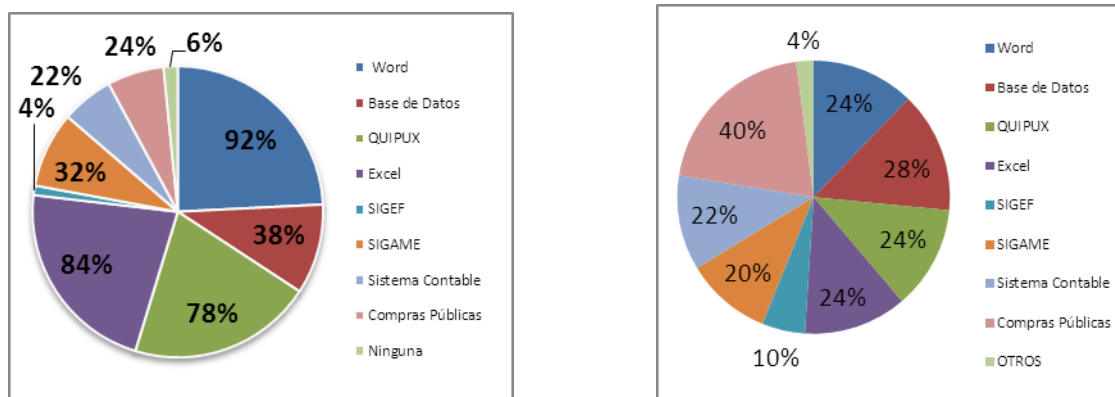


Fig.8 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

De la información que se obtuvo de las encuestas realizadas al personal del Área Administrativa del Municipio de Paute los empleados supieron indicar tanto el conocimiento del manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC`s), así como el interés por obtener cursos sobre estos temas que les ayuden a mejorar su desempeño laboral, razón por la cual se logró determinar que pese a que el 92% (42 personas) manifestó que maneja Word, el 84% utiliza Excel mientras que en la validación el 24% de los encuestados indicó que necesita ser capacitado en la utilización de estas herramientas, ya que guarda relación con sus actividades laborales.

En lo referente a los sistemas propios del Municipio de Paute el 4% del personal maneja el SIGEF (Sistema Integral de Gestión Económica Financiera) para entidades públicas, que está dirigido únicamente a los empleados de la Unidad Financiera, sin embargo es el 10% de la población cree que es importante una sociabilización de este sistema para la comprensión del ingreso de datos al mismo; en cuanto al 32% de las personas manejan el sistema SIGAME (Administrativo Financiero, utilizado por Asociación de Municipalidades Ecuatorianas) que de igual manera es utilizado por la Unidad Financiera no



obstante el 20% de los empleados del Área Administrativa solicitan una capacitación con respecto a su manejo. Por otra parte, en lo referente al QUIPUX (Sistema General del Municipio de Paute) 78% del personal lo maneja para realizar sus funciones, a pesar de ser el sistema propio de la institución el 24% indica que es necesario que exista una preparación sobre su utilización.

Tomando en consideración que el 38% del personal del Área Administrativa del Municipio de Paute indicó que maneja Bases de Datos para los procesos correspondientes a sus actividades laborales, se concluyó que de los resultados obtenidos en las encuestas el 28% de los empleados requieren una capacitación sobre este tema.

Por otra parte, en cuanto a Sistemas Contables el 22% el personal indicó que maneja este tipo de programas, no obstante otro 22% menciona que sería de gran utilidad para un desempeño eficiente dentro de la Unidad Financiera ya que maneja estos programas por la interrelación que existe entre las actividades que realiza y los sistemas contables. Además se mencionó al portal de Compras Públicas que tiene un manejo del 24% por parte del personal administrativo, aunque de las encuestas que se realizaron se obtuvo que el 40% de la población requiere una sociabilización con mencionado portal, a pesar de no ser indispensable para la realización de sus funciones consideran de importancia como conocimiento general.

Finalmente, existe un 6% de los empleados que señalaron que no manejan ningún tipo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), a pesar de ello el 4% del personal solicita capacitación en esta rama, debido a que lo consideran importante para su desarrollo laboral.

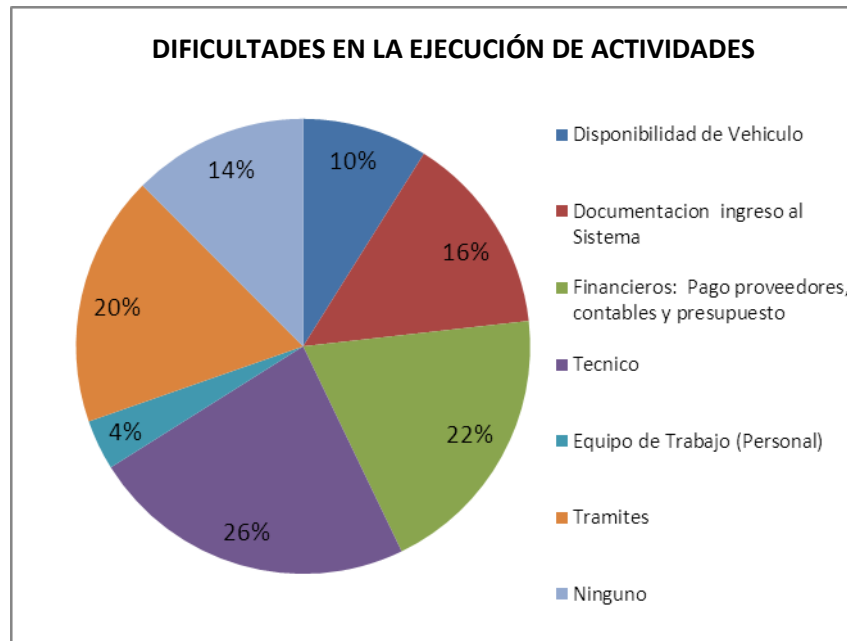


Fig. 9 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

Los datos recopilados se la clasificaron en siete categorías correspondientes a los problemas descritos por el personal, resultando como inconveniente principal lo referente a las actividades técnicas de cada cargo con un 26%, el pago a proveedores, realización del presupuesto y contabilidad con un 22%, en tercer lugar se encuentra la tramitación y procesamiento de la información con un 20%

Así también dieron a conocer que tienen dificultades con la recepción de documentos y su ingreso al sistema Quipux representado por un 16%, mientras que el personal de todas las dependencias que conforman el Área Administrativa expresaron que les resulta difícil efectuar sus funciones de forma adecuado debido a la falta de vehículos con un 10% y personal necesario para desarrollar las distintas actividades a su cargo con un 4% del total, en tanto que el 14% equivalente a 7 empleados afirman no tener ningún inconveniente en la ejecución de sus funciones.

A la suma porcentual de los inconvenientes (74 de 98) se le aplicó una regla de tres para determinar el porcentaje de inconvenientes producidos por falta de capacitación dando como resultado el 75,51%, mientras que la diferencia 24,49% son relacionados a la logística de la entidad.

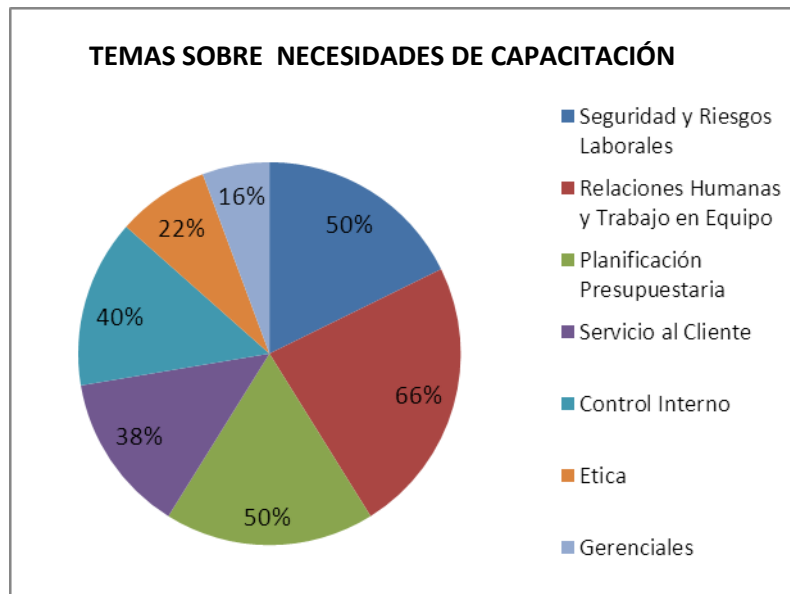


Fig. 10 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

En cuanto a los cursos que los empleados del Área Administrativa del Municipio de Paute creen convenientes para mejorar su desempeño laboral, de las encuestas a ellos realizadas se obtuvo como resultado que el 50% requieren Seguridad y Riesgos Laborales debido a que se encuentra relacionado con las actividades que desempeñan dentro de su área de trabajo, la necesidad prioritaria para los empleados está representada por el 66% correspondiente a Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo, puesto que se indicó que con ello se lograría mejorar la relación con los compañeros de trabajo para un mejor clima laboral.

En lo que respecta a Planificación Presupuestaria el 50% del personal supo indicar que es necesario e importante para mejorar la eficiencia en su trabajo, por otro lado en lo concerniente a Servicio al Cliente 38%, Control Interno 40%, Ética 22% y Otros 16%; se obtuvieron porcentajes inferiores al 50 % por lo que se logró identificar que los consideran importantes mas no necesarios para mejorar su desempeño laboral.

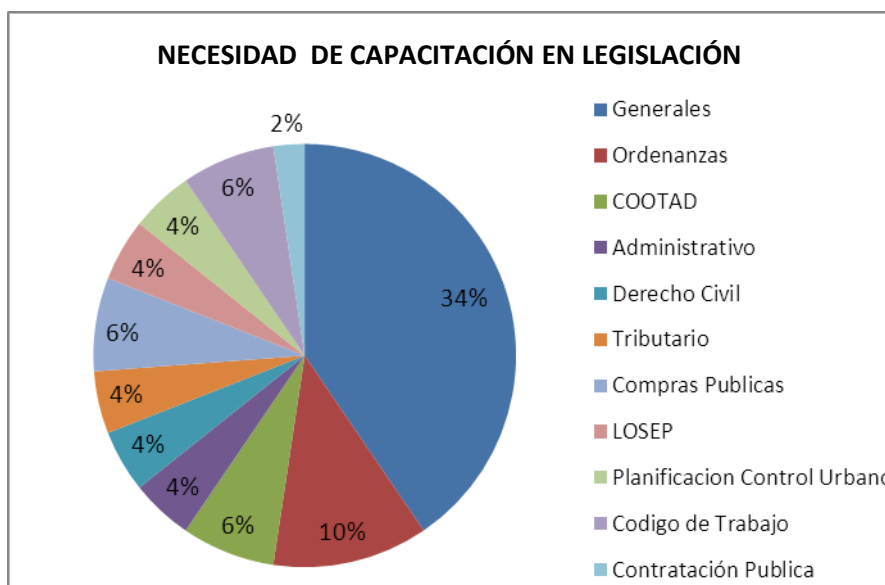


Fig. 11 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

De la información obtenida sobre los cursos de interés en materia legal los empleados consideran necesarios: leyes en general 34% de acuerdo con los requerimientos de cada cargo en sus respectivas áreas de trabajo, mientras que el 10% está representado por las Ordenanzas que son relevantes para la ejecución de determinados procesos en ciertas áreas que requieren de este conocimiento. Por otra parte, en lo que hace referencia a COOTAD (6%), Administrativo (4%), Derecho Civil (4%), Tributario (4%), Compras Públicas (6%), LOSEP (4%), Planificación Control Urbano (4%), Código de Trabajo (6%), Contratación Pública (2%), representan el interés que tiene el personal

de conocer sobre estos temas de manera particular mas no son necesarios para mejorar su desempeño laboral.

El 16% (porcentaje representativo) describe al personal que manifestó no requerir de ningún tipo de capacitación.

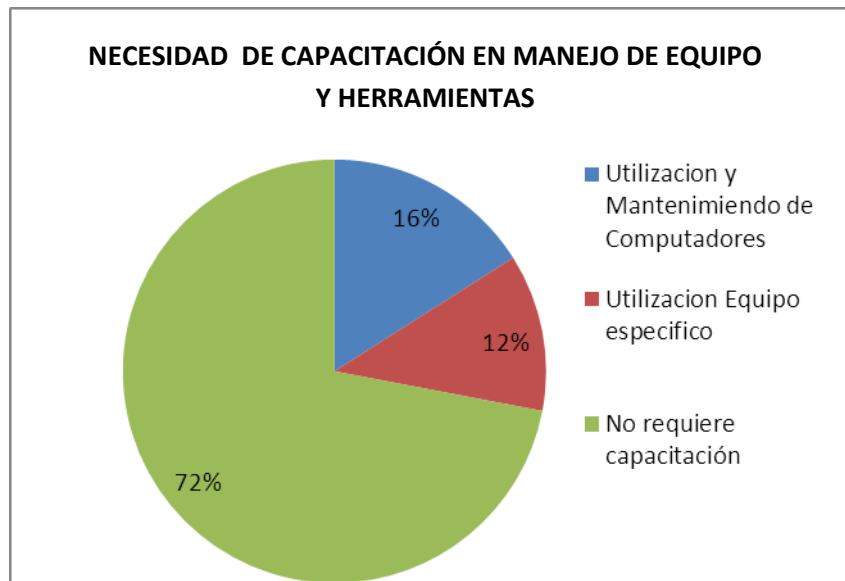


Fig. 12 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

En lo consiguiente al Manejo de Equipo del 100% de los empleados del Área Administrativa del Municipio de Paute, el 16% de ellos requieren capacitación en la utilización de computadores para desarrollar sus actividades, mientras que el 12% del personal indicó que necesita capacitación para el manejo de equipos específicos que son indispensables para un desempeño eficaz. Por otro lado, el 72% restante señaló que no requieren ningún tipo de capacitación para el manejo de equipos en su área de trabajo.

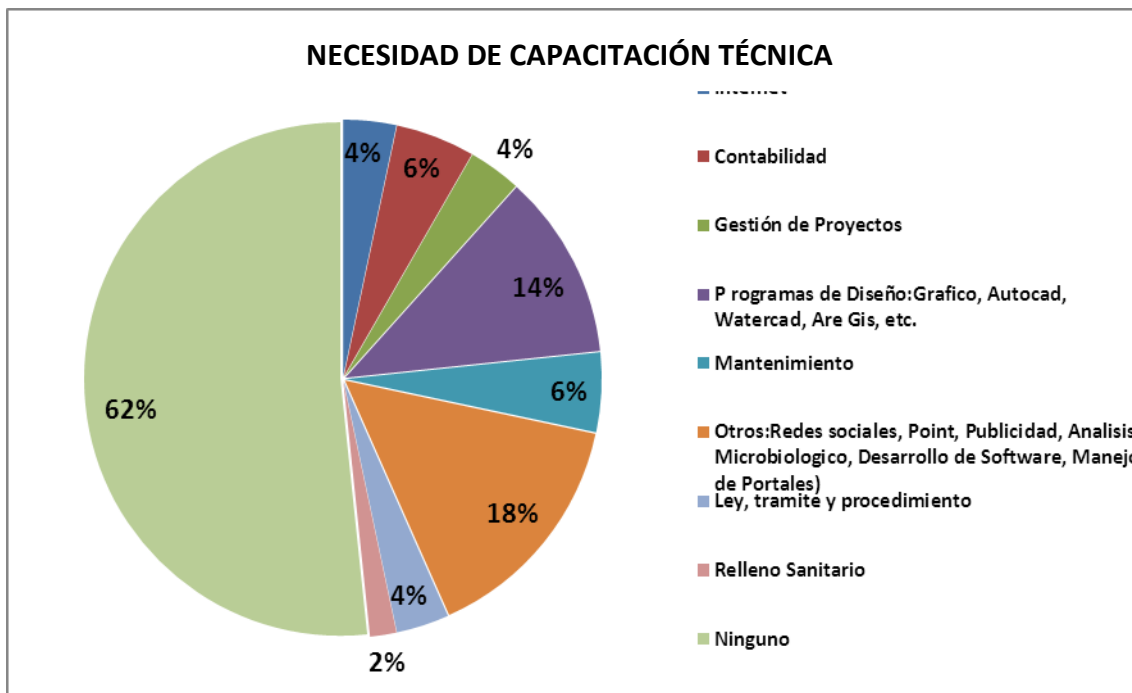


Fig. 13 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

Dentro de los cursos que los empleados del Área Administrativa supieron indicar que consideran necesarios para mejorar su desempeño algunos cursos técnicos puesto que guardan relación directa con las diferentes funciones que tienen a su cargo, tal es el caso de Proyectos que representa el 42% de inclinación del personal de las áreas afines a esta especialización, el 18% está relacionado con las redes sociales, point, publicidad, análisis microbiológico, desarrollo de software y manejo de portales, que están vinculados con las funciones que desempeñan los empleados en las áreas de informática, residuos sólidos, compras y desarrollo del talento humano; las capacitaciones dirigidas a los programas de diseño (Grafico, Autocad, Watercad, ArcGis) constituyen el 14% del total de las encuestas realizadas. Mientras que contabilidad, internet, mantenimiento, leyes, trámites y procedimientos, y relleno sanitario dieron como respuesta a los requerimientos del personal porcentajes inferiores al 10%, por lo que se puede determinar que son importantes pero más no necesarios e indispensables para la mejora en la eficiencia laboral.





## 2.4. Determinación del estado actual de las necesidades

Debido a las limitaciones expresadas realizamos el estudio con la aplicación de la encuesta personalizada descrita en el punto 2.3.1 la cual complementamos con observación a fin de definir la situación actual de forma directa con el personal a través de los datos obtenidos.

Al levantar la información se identificó que las actividades que desempeña el personal del Área Administrativa del Municipio de Paute están siendo ejecutadas de forma distinta a lo previsto en el organigrama, debido a que este no expresa los cargos existentes por lo que las Unidades se encuentran divididas de la siguiente manera:

Unidad de Gestión del Desarrollo Organizacional y Talento Humano:

- Administración General
- Talento Humano

Unidad Financiera:

- Contabilidad
- Rentas
- Presupuesto

Unidad de Planificación y Servicios Públicos

- Avalúos y Catastros
- Agua Potable
- Obras Públicas: Gestión Ambiental
- Compras
- Planificación

Actualmente la Estructura expresa una departamentalización funcional en la que la división del trabajo es a través de agrupar todas las funciones de un área, describiendo la función que desempeña y no el cargo.

Se encontró además que existen: cargos incluidos en más de un área, diferencia entre el área a la que pertenece de acuerdo al distributivo y el área en la que ejecuta su cargo, y la variación de funciones en relación a los cargos determinados en la estructura, dando como resultado que existe un 29,31% de desviación de los cargos y funciones observadas en relación a la estructura vigente representadas en el siguiente gráfico:

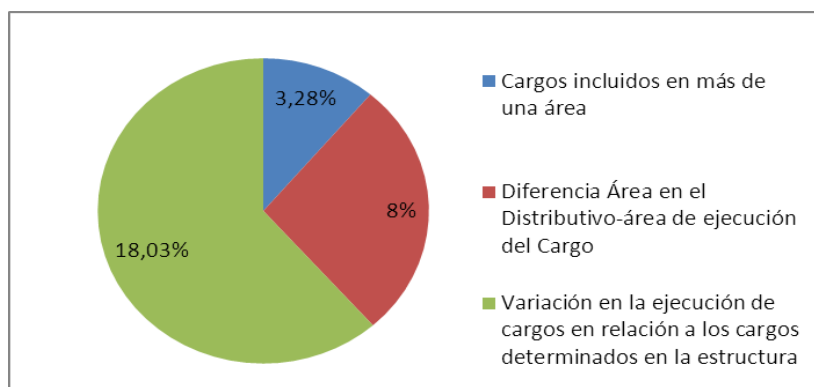


Fig. 14 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados.*

Cargos incluidos en más de un área	3,28%
Diferencia Área-Cargo	8%
Variación en la ejecución de cargos en relación a los cargos determinados en la estructura	18,03%
<b>DESVIACIÓN DE LA ESTRUCTURA PLANTEADA EN RELACIÓN A LA EJECUCIÓN REAL DE FUNCIONES</b>	<b>29,31%</b>

Cuadro 2. Elaborado por las Autoras

Con la información de la estructura orgánica funcional y la del distributivo facilitado pudo determinar que el 8% del personal encuestado pertenece en un área y se desempeña en un cargo correspondiente a otra área diferente, así también se determinó que el 18,03% del total de cargos descritos están siendo ejecutados por el 10% del personal que se desarrolla en dos o más cargos, es decir una persona lleva a cabo las funciones correspondientes a varios cargos, a más de esto el 3,28% del total de cargos definidos en la estructura vigente pertenecen al área Administrativa pero ejercen sus funciones en Unidades Desconcentradas como Acción Social y Farmás E.P.

### CAPITULO III

## PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

### 3.1 Establecimiento de Brechas

Durante la investigación se han podido establecer las brechas existentes entre el desempeño actual y los requerimientos del cargo ya que por observación se identificó que en algunos casos las funciones que desarrolla el personal son diferentes a las descritas en la estructura, esto vinculado a lo expresado en el punto 2.2.1.

#### RELACIÓN TÍTULO- REQUERIMIENTO DEL CARGO

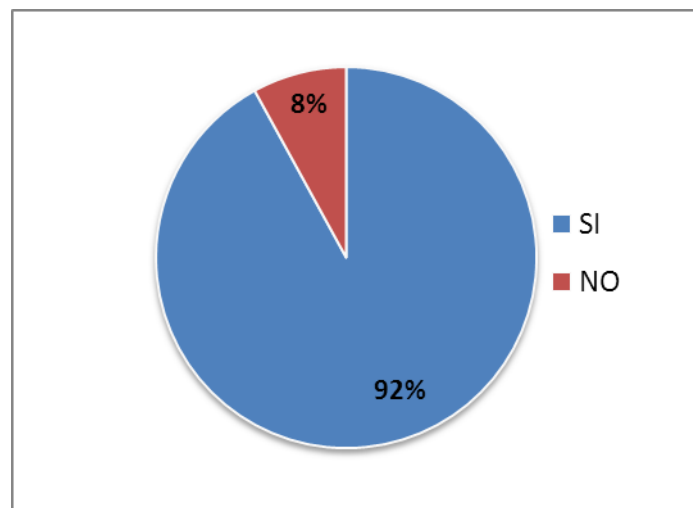


Fig. 15 Elaborado por las autoras

Para establecer si el personal que se encuentra desempeñando los diferentes cargos cumple con los requerimientos establecidos, se determinó la relación existente entre el título profesional que posee quien labora en el puesto con el requerimiento de estudio descrito en la estructura orgánico funcional, dando como resultado que el 92% del personal esto es 46 personas cumplen con el requisito mientras que el 8%, 4 personas, no cumplen con los estudios que

requiere su cargo, relacionado a títulos de cuarto nivel y la especialización o profesión que posee en relación al puesto de trabajo.

### Validación de la información por Departamento.

El análisis se realizó a través de la representación porcentual de lo expresado en cada variable en relación al total de empleados encuestados de cada Unidad, Desarrollo Organizacional 18, Finanzas 12, Planificación y Obras Públicas 20.

Para garantizar que lo expresado por los empleados sea lo más cercano a la necesidad real de capacitación, se realizó un procedimiento de validación, de la información obtenida, con los directores de cada área de esta manera se obtuvo los siguientes resultados:

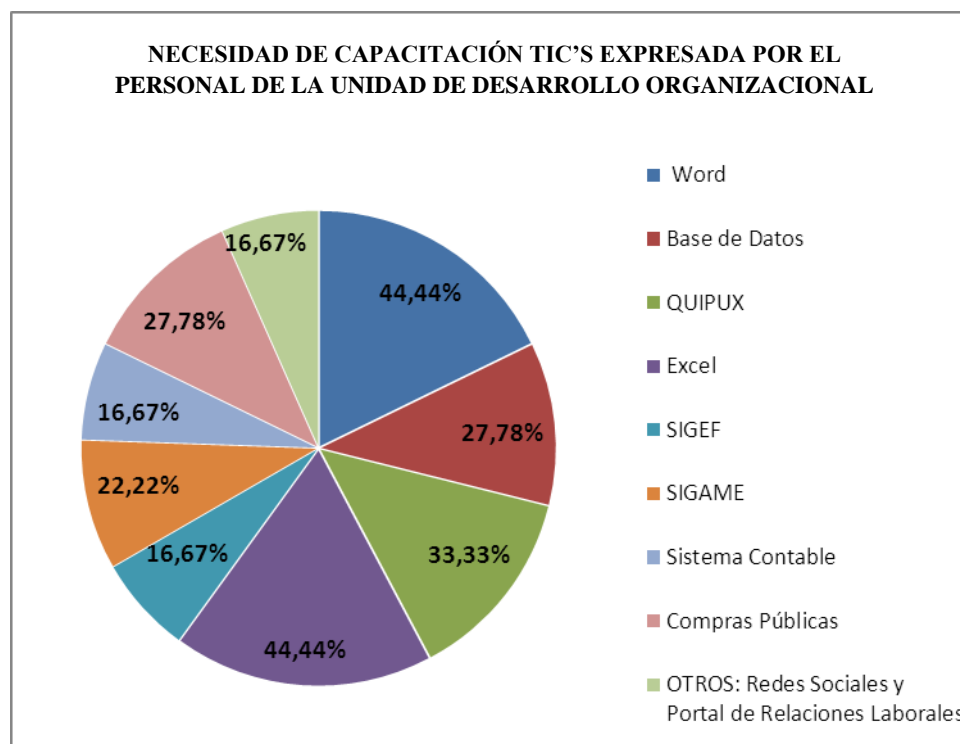


Fig. 16 Elaborado por las autoras



*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (18).*

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	% Empleados	COINCIDE	NO COINCIDE
Word	44,44%	X	
Base de Datos	27,78%	X	
QUIPUX	33,33%	X	
Excel	44,44%	X	
SIGEF	16,67%		X
SIGAME	22,22%		X
Sistema Contable	16,67%		X
Compras Públicas	27,78%	X	
OTROS: Redes Sociales y Portal de Relaciones Laborales	16,67%	X	

Cuadro 3.Elaborado por las Autoras

En lo referente a la capacitación en tecnología de la información y comunicación el director coincidió al considerar que el personal subordinado de su área debería tener capacitación en Word, Base de Datos, QUIPUX, Excel, Compras Públicas y la utilización de Redes Sociales sin embargo, el director Administrativo no coincide en la necesidad absoluta de sistemas específicos como lo son SIGEF, SIG-AME, Sistema Contable por lo que proponemos realizar la capacitación solamente en módulos pertinentes Administrativos, es decir lo que sería necesario para agilizar los trámites; por ejemplo para el sistema SIG-AME puede servir para consultar la ubicación de: pagos, donaciones, remuneraciones.

### **Priorización de Necesidades en TIC's de la Unidad de Desarrollo Organizacional**

NECESIDADES PRIMARIAS	NECESIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de Office (Word, Excel, Excel Avanzado.)</li> <li>• QUIPUX</li> <li>• Compras Públicas</li> <li>• Uso de Internet y redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Gestión Económica Financiera (SIGEF)</li> <li>• Sistema Integral de Gestión Administrativa Financiera.</li> </ul>

Cuadro 4. Elaborado por las Autoras

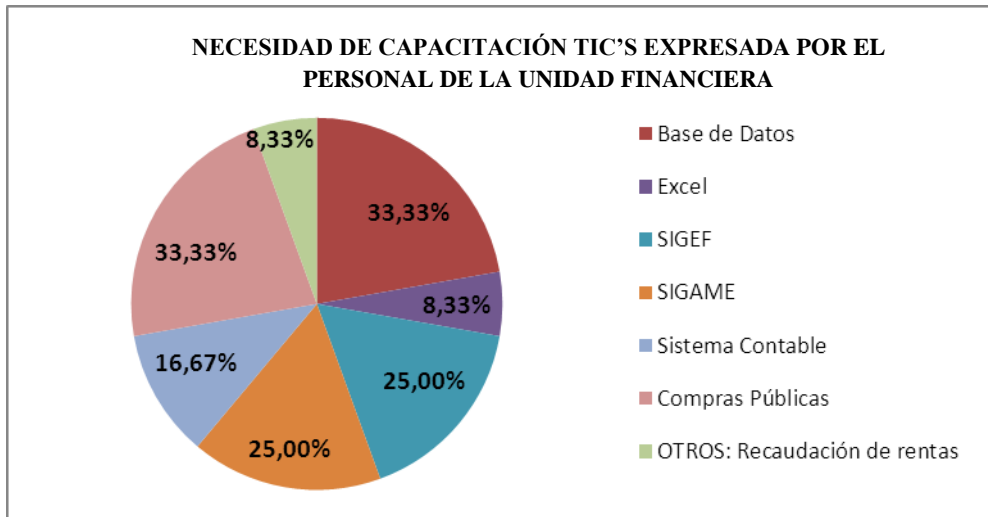


Fig. 17 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (12).*

DIRECCIÓN FINANCIERA	% Empleados	COINCIDE	NO COINCIDE
Word	0,00%	X	
Base de Datos	33,33%		X
QUIPUX	0,00%	X	
Excel	8,33%	X	
SIGEF	25,00%		X
SIGAME	25,00%		X
Sistema Contable	16,67%	X	
Compras Públicas	33,33%		X
OTROS: Recaudación de rentas	8,33%	X	

Cuadro 5. Elaborado por las Autoras

Durante la validación, el Director Financiero consideró que el personal que se desempeña en esta área debe estar capacitado en Word pese a que ninguno de los empleados expresó su interés en capacitarse en la utilización de esta herramienta, es por ello que se propone que al momento de realizar una socialización del programa Word; siendo la dirección la que considere que

personas discriminadamente deberían asistir; así también se sugiere que se dé el mismo tratamiento a lo relacionado con el sistema interno QUIPUX.

El interés de capacitación en Excel, Sistemas Contables y Recaudación de Rentas coincide con lo manifestado por el director ya que son de uso frecuente en esta área.

**Priorización de Necesidades en TIC's de la Unidad Financiera**

NECESIDADES PRIMARIAS	NECESIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de Office: Excel.</li> <li>QUIPUX</li> <li>Sistema Contable</li> <li>Sistema para Recaudación y Rentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de Office: Word</li> <li>Sistema Integral de Gestión Económica Financiera (SIGEF)</li> <li>Sistema Integral de Gestión Administrativa Financiera.(SIG-AME)</li> <li>Compras Públicas</li> </ul>

Cuadro 6.Elaborado por las Autoras

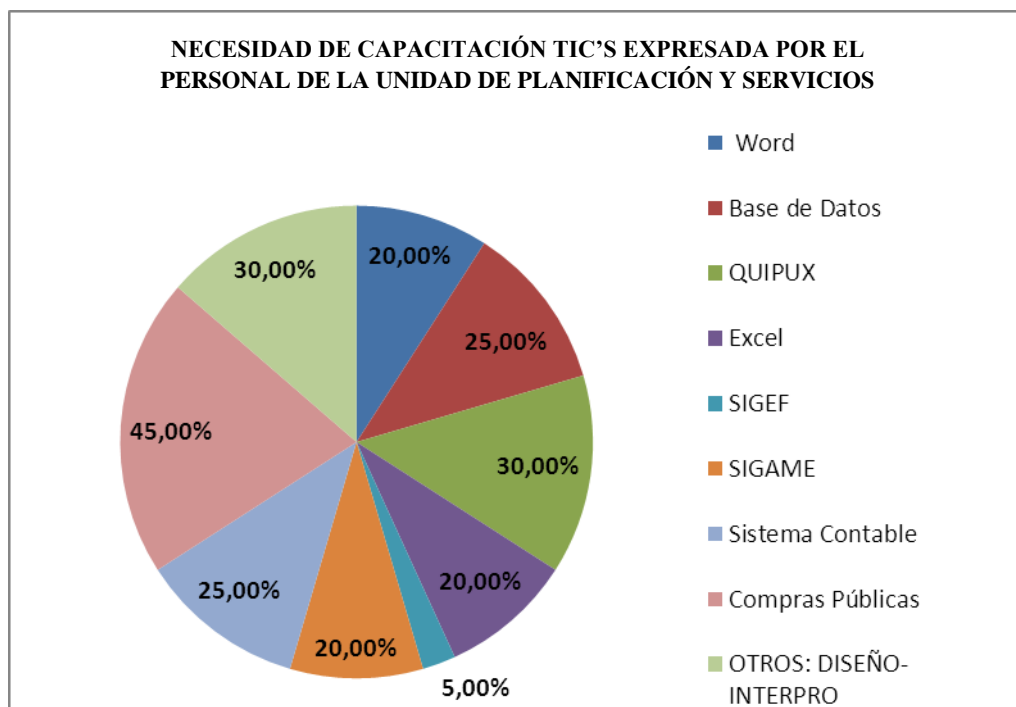


Fig. 18 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (20).*

PLANIFICACIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS	% Empleados	DIRECCIÓN		AGUA POTABLE		OBRAS PÚBLICAS		AVALUOS Y CATASTRO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Word	20%	X		X		X		X	
Base de Datos	25%		X		X		X		X
QUIPUX	30%	X		X		X		X	
Excel	20%	X		X			X	X	
SIGEF	5%		X		X		X		X
SIGAME	20%		X	X			X		X
Sistema Contable	25%		X		X		X		X
Compras Públicas	45%		X		X	X		X	
OTROS: DISEÑO-INTERPRO	30%	X		X	X			X	

Cuadro 7. Elaborado por las Autoras

Para llevar a cabo el proceso de validación en la Unidad de Planificación y Desarrollo se realizó se preguntó también a los jefes de Avalúos y Catastros, Agua Potable y Saneamiento Ambiental, y Obras Públicas.

De la información obtenida se concluye que se debe capacitar al personal en Word, QUIPUX, Excel, Compras Públicas y Programas de Diseño e Interpro a fin de elevar el nivel de eficiencia de quienes se desempeñan en esta área, coincidiendo con lo manifestado por los empleados, mientras que se debería llevar a cabo una capacitación en sistemas específicos contables y financieros para lo cual se propone que la asistencia del personal se realice mediante un proceso de discriminación realizado por los jefes de área.

### **Priorización de Necesidades de la Unidad de Planificación y Servicios Públicos**



NECESIDADES PRIMARIAS	NECESIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de Office: Word, Excel.</li> <li>QUIPUX</li> <li>Diseño: Autocad, Watercad, Arc Gis.</li> <li>INTERPRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Integral de Gestión Administrativa Financiera.(SIG-AME)</li> <li>Compras Públicas</li> <li>Base de Datos o Excel Avanzado.</li> </ul>

Cuadro 8.Elaborado por las Autoras

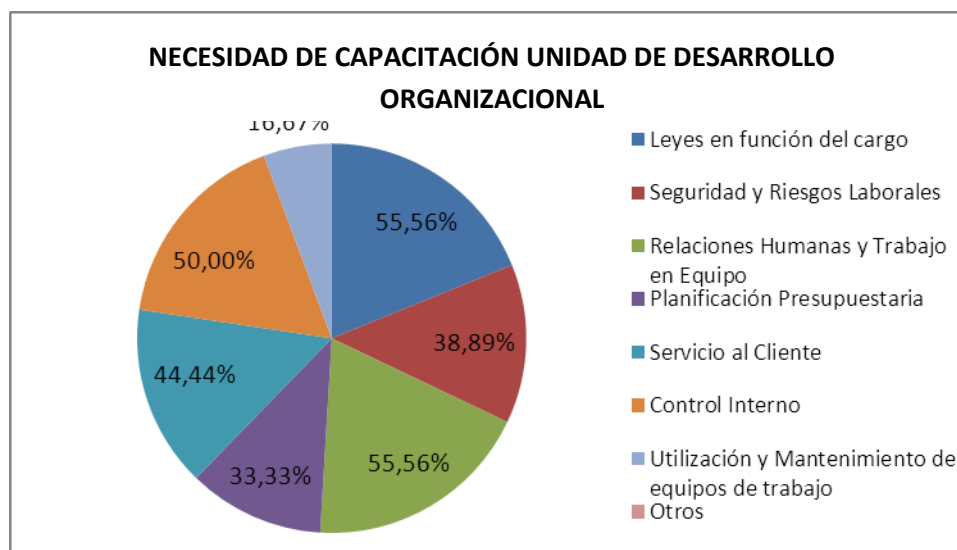


Fig. 19 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (18).*

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	No. Empleados	% Empleados	COINCIDE	NO COINCIDE
Leyes en función del cargo	10	55,56%	X	
Seguridad y Riesgos Laborales	7	38,89%		X
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	10	55,56%	X	
Planificación Presupuestaria	6	33,33%		X
Servicio al Cliente	8	44,44%	X	



Control Interno	9	50,00%	X	
Utilización y Mantenimiento de equipos de trabajo	3	16,67%		X
Otros:	0	0,00%		

Cuadro 9. Elaborado por las Autoras

Durante el proceso de validación se determinó que las capacitaciones necesarias en esta área son: Leyes en Función del Cargo, Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente y Control interno, ajustándose a lo manifestado por más del 40% de los empleados, mientras que la utilización y mantenimiento de equipo pese a que es una necesidad expresada por los subalternos a pesar de ello su director considera que no es de trascendencia, sin embargo para la elaboración del plan de capacitación general serán tomadas en cuenta.

#### **Priorización de Necesidades de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano**

<b>NECESIDADES PRIMARIAS</b>	<b>NECESIDADES SECUNDARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes relacionadas a la Administración.</li> <li>• Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Servicio al Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y Riesgo Laboral</li> <li>• Planificación Presupuestaria</li> <li>• Utilización y Mantenimiento de equipos</li> </ul>

Cuadro 10. Elaborado por las Autoras

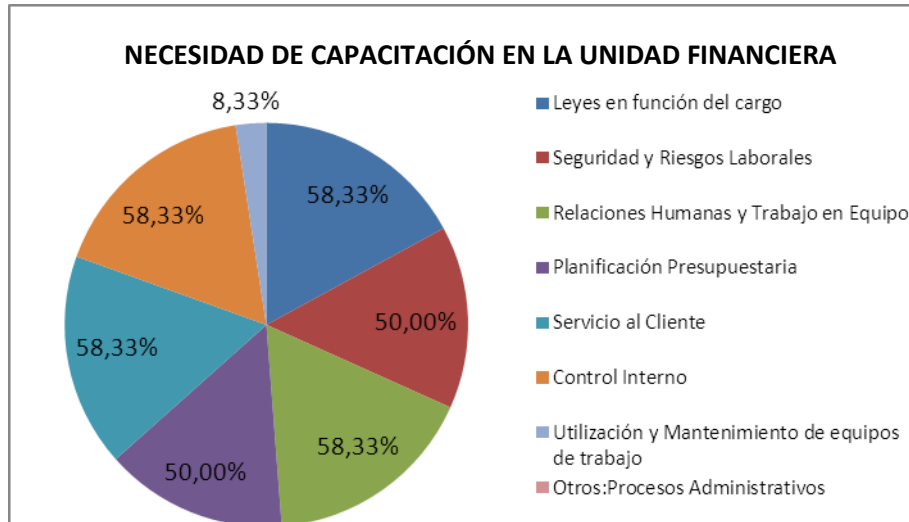


Fig. 20 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (12).*

DIRECCIÓN FINANCIERA	No. Empleados	%	COINCIDE	NO COINCIDE
Leyes en función del cargo	7	58,33 %	X	
Seguridad y Riesgos Laborales	6	50,00 %		X
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	7	58,33 %	X	
Planificación Presupuestaria	6	50,00 %	X	
Servicio al Cliente	7	58,33 %	X	
Control Interno	7	58,33 %	X	
Utilización y Mantenimiento de equipos de trabajo	1	8,33%	X	
Otros: Procesos Administrativos	0	0,00%	X	

Cuadro 11. Elaborado por las Autoras

En la Unidad Financiera su director coincidió con las necesidades de capacitación del más del 50% del personal en lo referente a leyes, relaciones humanas, planificación presupuestaria, servicio al cliente, control interno,

procesos administrativos y utilización y mantenimiento de equipos; aunque el 50% del personal expreso que se debería capacitar en seguridad y riesgos en el trabajo el director considero que no es un tema sustancial para el desempeño laboral, por lo que se incluirá en la capacitación general.

### Priorización de Necesidades de la Unidad Financiera

NECESIDADES PRIMARIAS	NECESIDADES SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes relacionadas a Contabilidad y Tributación.</li> <li>• Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo</li> <li>• Planificación Presupuestaria</li> <li>• Servicio al Cliente</li> <li>• Control Interno</li> <li>• Utilización y Mantenimiento de Equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y Riesgos Laborales</li> <li>• Procesos Administrativos</li> </ul>

Cuadro 12. Elaborado por las Autoras

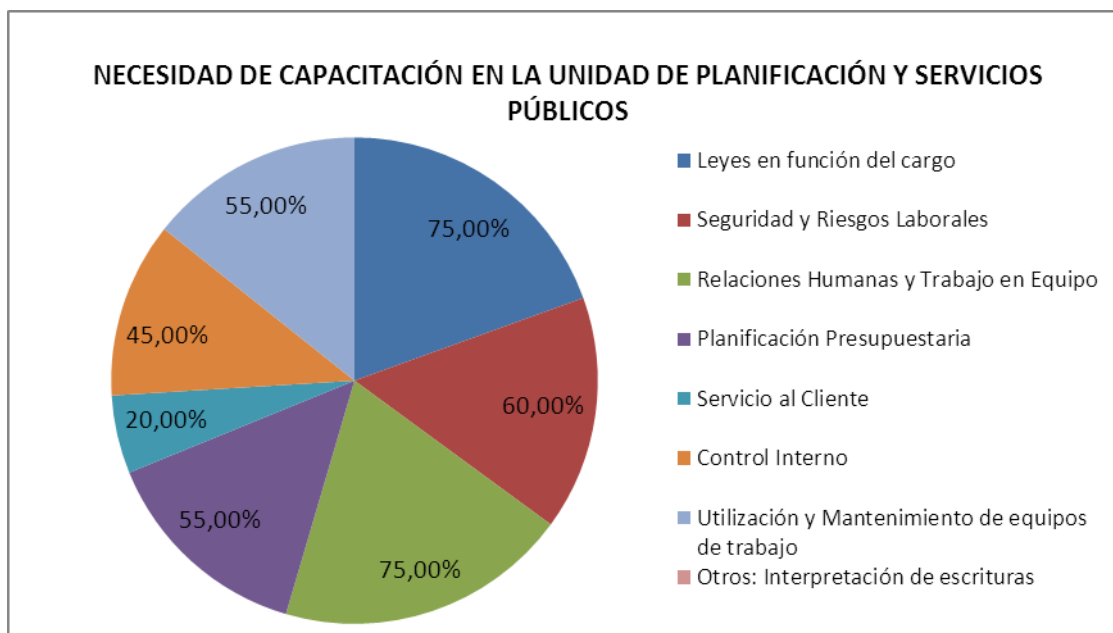


Fig. 21 Elaborado por las autoras

*Nota: La sumatoria de las gráficas anteriores no es igual a 100, puesto que representa el porcentaje de cada componente en relación al total de encuestados en la Unidad (12).*



DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DESARROLLO Y SERVICIOS PÚBLICOS	DIRECTOR DE AREA		AGUA POTABLE		OBRAS PÚBLICAS		AVALUOS Y CATASTRO	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
Leyes en función del cargo	15	75%	X		X		X	
Seguridad y Riesgos Laborales	12	60%		X	X		X	
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	15	75%	X		X		X	
Planificación Presupuestaria	11	55%		X		X		X
Servicio al Cliente	4	20%	X		X		X	
Control Interno	9	45%		X		X	X	
Utilización y Mantenimiento de equipos de trabajo	11	55%		X	X		X	
Otros: Interpretación de escrituras	0	0,%				X		X

Cuadro 13. Elaborado por las Autoras

Como ya se manifestó para la Unidad de Planificación y Servicios Públicos la validación se realizó con los jefes de los subcomponentes, de esta manera se determinó que la capacitación en leyes es importante coincidiendo con lo expresado por el 75% de empleados, en tanto que el 60% de ellos necesitan capacitarse en seguridad y riesgos laborales concordando parcialmente con los jefes razón por la cual sugerimos que ellos deberían seleccionar el personal que debe acudir a las capacitaciones relacionadas con este tema.

Así también temas como relaciones humanas y trabajo en equipo, servicio al cliente, utilización y mantenimiento de equipos de trabajo es de importancia dentro de un plan de capacitación para esta área, siendo tomado en cuenta también por los jefes de área y el director de la unidad.

### **Priorización de Necesidades de la Unidad De Planificación y Servicios Públicos**

<b>NECESIDADES PRIMARIAS</b>	<b>NECESIDADES SECUNDARIAS</b>
------------------------------	--------------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes relacionadas a construcción y vialidad.</li> <li>• Seguridad y Riesgos Laborales</li> <li>• Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo.</li> <li>• Servicio al Cliente</li> <li>• Utilización y Mantenimiento de Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Interno</li> <li>• Planificación Presupuestaria</li> </ul>
---	---

Cuadro 14. Elaborado por las Autoras

### 3.2. Capacitación General y Capacitación por Unidades.

En la propuesta de Capacitación General se ha considerado aquellos temas identificados como necesarios por la mayoría de empleados, considerando la validación realizada por los mandos directivos, para mejorar su desempeño.

Se ha generado una propuesta que incluya capacitación en Tecnologías de la Información y Comunicación ya que al validar la información se generó controversia ya que gran parte del personal manifestó necesitar formación en esta área.

#### PLAN PARA CUBRIR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN TIC's.

CAPACITACION	UNIDAD O DEPARTAMENTO	PERSONAL
Informática Básica: Word, Excel y Herramientas Básicas de Office e Internet.	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62
Socialización QUIPUX	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62



Utilización SEGEF-SIGAME	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Personal Designado por cada área
Excel Avanzado	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Personal Designado por cada área
Compras Públicas: Portal y Normativa	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Personal Designado por cada área

Cuadro 15. Elaborado por las Autoras

## PLAN PARA CUBRIR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN TEMAS PROPUESTOS

### CAPACITACIÓN GENERAL

CAPACITACION	UNIDAD O DEPARTAMENTO	PERSONAL
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62
Seguridad y Riesgos Laborales	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62
Control interno	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62
Servicio al Cliente	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	62

Cuadro 16. Elaborado por las Autoras

### CAPACITACIÓN POR UNIDAD O DEPARTAMENTO

Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano			Número de Personas: 18
TEMA	%	PERSONAS CON NECESIDAD	Horas Tentativas
Legislación para Administración	55,56%	10	De 8 a 32
Planificación	33%	6	De 8 a 32

Cuadro 17. Elaborado por las Autoras

<b>Unidad Financiera</b>	<b>Número de Personas: 12</b>
--------------------------	-------------------------------



TEMA	%	PERSONAS CON NECESIDAD	Horas Tentativas
Legislación Contable y Tributación	58,33%	7	De 8 a 32
Planificación Presupuestaria	55%	5	De 8 a 32

Cuadro 18. Elaborado por las Autoras

Unidad de Planificación y Servicios Públicos			Número de Personas:20
TEMA	%	PERSONAS CON NECESIDAD	Horas Tentativas
Legislación para Construcción y Vialidad	75%	15	De 4 a 32
Utilización y Mantenimiento de Equipo	55%	11	De 8 a 32
Seguridad y Riesgos Laborales	60%	12	De 4 a 8
Diseño (AutoCad, WaterCad, Arc Gis) e INTERPRO	30%	6	De 8 a 32

Cuadro 19. Elaborado por las Autoras





### 3.3. Presentación de estimación económica.

#### CAPACITACIÓN QUE NO REPRESENTA INCREMENTO EN EL PRESUPUESTO

Para la estimación económica se ha considerado la asistencia los empleados a una capacitación en días laborables debido a que son ofertadas por entidades públicas razón por la cual no desarrollarían las actividades correspondientes a su cargo sin embargo el personal recibiría el salario correspondiente al tiempo de asistencia. La asistencia de los 62 empleados del área Administrativa a una capacitación con duración de 8 horas correspondientes a un día de trabajo tendría el siguiente costo:

#### Cálculo del Costo de un día Laboral

Sueldo y Salarios	Horas de Trabajo c/e 160	Costo Hora de Trabajo	COSTO DE LA CAPACITACIÓN
50.158 <sup>8</sup>	(160*62)=9920	5,06	2507,90

Cuadro 20.Elaborado por las Autoras

El cuadro que se muestra a continuación describe las capacitaciones brindadas por las distintas instituciones públicas las mismas que no son pagadas, las unidades a las que pertenece el personal y el número de empleados a capacitarse, la institución encargada, el costo de asistencia del personal y el tiempo de duración.

<sup>8</sup> Dato Proveniente de la diferencia entre el monto total del Rol de Pagos del Mes de Febrero de la Municipalidad y los salarios de los empleados que no fueron considerados en el estudio y se encuentran registrados (4) Revisar Anexo.

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867



CAPACITACION	UNIDAD	ENCARGADO	PERSONAS	COSTO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL	HORAS
Seguridad y Riesgos Laborales: Riesgo Psicosocial, Ergonomía, Resolución 390, Enfermedades Ocupacionales, Mobbing y stress laboral, Prevención de Incendios	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL - IESS	62	2194,41 <sup>9</sup>	7
Seguridad y Riesgos: Riesgo Mecánico, Máquinas Eléctricas, Riesgo Biológico, Investigación de Accidentes.	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL - IESS	Definido por el Director de Unidad	De acuerdo al número de personas designadas por el Director	4
Compras Públicas: Portal y Normativa	Persona asignada para asistir a la capacitación y llevar a cabo la socialización.	INCOP	1	133,91 <sup>10</sup>	16
Socialización Compras Públicas: Portal y Normativa			Seleccionados por cada Dirección	De acuerdo al número de personas designadas por el Director	4
Servicio al Cliente	Persona asignada para autocapacitarse y llevar a cabo la socialización.(Dirección General o Talento Humano)	MINSITERIO DE RELACIONES LABORALES	1	133,91 <sup>10</sup>	16
Socialización de Servicio al Cliente		Empleado que fue asignado para capacitarse en el tema.	62	1253,95 <sup>11</sup>	4

Cuadro 21.Elaborado por las Autoras

<sup>9</sup> Cálculo basado en el costo de día laboral

<sup>10</sup> Cálculo basado en el costo de la hora de trabajo de un servidor público de categoría 4 con salario de 981,00 dólares de acuerdo al rol de pagos del mes de febrero de 2013.

<sup>11</sup> Calculo basado en el costo de día laboral.



## CAPACITACIÓN QUE REPRESENTA INCREMENTO EN EL PRESUPUESTO

### INTERNO

En el Cuadro 22 se muestra la capacitación que puede ser desarrollada por el personal de la municipalidad, con el respectivo pago de horas extras. En este caso la socialización de temas relacionados a Tecnologías de la Información y Comunicación por parte del Analista Técnico de la institución.

CAPACITACION	UNIDAD	ENCARGADO	PERSONAS	COSTO	HORAS
Informática Básica: Word, Excel y Herramientas Básicas de Office e Internet.	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	ANALSITA INFORMATICO DEL MUNICIPIO	62	401,71 <sup>12</sup>	32
Socialización QUIPUX	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	ANALSITA INFORMATICO DEL MUNICIPIO	62	188,30 <sup>12</sup>	15
Utilización SEGEF-SIGAME	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	ANALSITA INFORMATICO DEL MUNICIPIO	Seleccionados por cada Dirección	188,30 <sup>12</sup>	15

<sup>12</sup> Valor calculado en base al salario del analista informático del mes de febrero de 2012.

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867



Excel Avanzado	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	ANALSITA INFORMATICO DEL MUNICIPIO	Seleccionados por cada Dirección	188,30 <sup>12</sup>	15
----------------	---	------------------------------------	----------------------------------	----------------------	----

Cuadro 22.Elaborado por las Autoras



### EXTERNAS<sup>13</sup>

Dentro del proceso de capacitación se ha identificado aquellos que representan egresos de dinero, ya sea a personal interno o externo, lo que incrementa el presupuesto con el que cuenta la Municipalidad, para la estimación del valor correspondiente a dichos pagos se ha realizado el cálculo correspondiente al pago del personal externo para lo cual se considera el costo de dos consultorías.

### OPCIÓN UNO

El siguiente cuadro muestra los costos correspondientes a la capacitación ofertada por la Universidad de Cuenca a través del Departamento de Educación Continua, considerados los valores expresados en la proforma anexada al informe.

Costo Hora Profesores Locales	\$20,00
Costo de Materiales	\$4,00
Uso Sistemas Informáticos	\$4,00 (Capacitación en Diseño)
Costo Equivalente Personal	\$10 por hora
Certificados	\$10 por persona.

---

<sup>13</sup> Consultoría del SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN en Anexos.



CAPACITACION	UNIDAD	ENCARGADO	PERSONAS	COSTO	HORAS
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría Universidad de Cuenca	62	\$ 160 por pago a profesores \$248 por materiales \$80 por pago a personal \$620 Certificados \$ 95 Refrigerios.  <b>TOTAL = \$1.203</b>	8
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría Universidad de Cuenca	Seleccionados por cada Dirección	\$320 por pago a profesores  \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	16
Control interno	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría Universidad de Cuenca	Seleccionados por cada Dirección	\$300 por pago a profesores  \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	15
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría Universidad de Cuenca	Seleccionados por cada Dirección	\$300 por pago a profesores  \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	15
Legislación para Administración	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría Universidad de	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores	32



		Cuenca		\$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	
Planificación General	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$300 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32
Legislación Contable y Tributación	Unidad Financiera	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32
Planificación Presupuestaria	Unidad Financiera	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32
Legislación para Construcción y Vialidad	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32
Utilización y Mantenimiento de Equipo	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32
Diseño (AutoCad, WaterCad, Arc Gis)	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría Universidad de Cuenca	Definido por el director de unidad	\$640 por pago a profesores \$34,52 por participante por materiales, certificados etc.	32



Cuadro 23. Elaborado por las Autoras

## OPCIÓN DOS

El Cuadro 24 muestra los costos correspondientes a la capacitación ofertada por ISEP una consultora independiente con un valor de \$30,00 por hora de capacitación, en la proforma anexada se detalla el proceso.

CAPACITACION	UNIDAD	ENCARGADO	PERSONAS	COSTO	HORAS
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría ISEP	62	\$30 por hora = \$240	8
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría ISEP	Seleccionados por cada Dirección	\$30 por hora = \$480	16
Control interno	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría ISEP	Seleccionados por cada Dirección	\$ 30 por hora = \$450	15
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría ISEP	Seleccionados por cada Dirección	\$30 por hora = \$450	15
Legislación para Administración	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960	32
Planificación General	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960	32
Legislación Contable y	Unidad Financiera	Consultoría	Definido por el	\$30 por hora = \$960	32





Tributación		ISEP	director de unidad		
Planificación Presupuestaria	Unidad Financiera	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960	32
<b>CAPACITACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>HORAS</b>
Legislación para Construcción y Vialidad	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960	32
Utilización y Mantenimiento de Equipo	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960	32
Diseño (AutoCad, WaterCad, Arc Gis)	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría ISEP	Definido por el director de unidad	\$30 por hora = \$960 OTROS \$160	32
<b>TOTAL CONSULTORIA</b>				<b>\$8.500</b>	

Cuadro 24. Elaborado por las Autoras

### 3.4. Plan de Capacitación Propuesto

A continuación se muestra el plan de capacitación integrado por los temas, la unidad a la que pertenecen los participantes y el número de estos, la entidad encargada, la duración y el costo que tiene cada uno, para este último hemos considerado un valor de \$30,00 por hora de capacitación de acuerdo a las proformas revisadas.

Finalmente se muestra el valor total de implementación del plan de capacitación, es decir el valor que debe desembolsar el municipio para la formación del personal del área Administrativa.



CAPACITACION	UNIDAD	ENCARGADO	PERSONAS	HORAS	COSTO
Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría	62	8	240
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría	Seleccionados por cada Dirección	16	480
Control interno	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría	Seleccionados por cada Dirección	15	450
Planificación Presupuestaria	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	Consultoría	Seleccionados por cada Dirección	15	450
Legislación para Administración	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960
Planificación General	Unidad de Desarrollo Organizacional y Talento Humano	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960
Legislación Contable y Tributación	Unidad Financiera	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960
Planificación Presupuestaria	Unidad Financiera	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960
Legislación para Construcción y Vialidad	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960
Utilización y Mantenimiento de Equipo	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría	Definido por el director de unidad	32	960

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867



Diseño (AutoCad,WaterCad, Arc Gis)	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	Consultoría	Definido por el director de unidad	32 + Espacio Físico	1120
<b>TOTAL CONSULTORIA</b>					<b>\$ 8.500</b>
<b>CAPACITACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática Básica: Word, Excel y Herramientas Básicas de Office e Internet.</li> <li>• Socialización QUIPUX</li> <li>• Utilización SEGEF-SIGAME</li> <li>• Excel Avanzado</li> </ul>	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	ANALSITA INFORMATICO DEL MUNICIPIO	<p style="text-align: center;">62 62</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionados por cada Dirección</li> <li>• Seleccionados por cada Dirección</li> </ul>	<p style="text-align: center;">32 15 15 15</p>	<p style="text-align: center;">401,71 188,30 188,30 188,30</p>
<b>TOTAL PAGO DE HORAS EXTRA</b>					<b>\$ 966,61</b>
<b>CAPACITACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>
Seguridad y Riesgos Laborales: Riesgo Psicosocial, Ergonomía, Resolución 390, Enfermedades Ocupacionales, Mobbing y stress laboral, Prevención de Incendios	Desarrollo Organizacional y Talento Humano, Finanzas y Planificación y Obras Públicas	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL – IESS	62	7	
Seguridad y Riesgos: Riesgo Mecánico, Máquinas Eléctricas, Riesgo Biológico, Investigación de Accidentes.	Unidad de Planificación y Servicios Públicos	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL – IESS	Definido por el Director de Unidad	4	

UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867



Compras Públicas: Portal y Normativa	Persona asignada para asistir a la capacitación y llevar a cabo la socialización.	INCOP	1	16	
<b>CAPACITACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>
Socialización Compras Públicas: Portal y Normativa			Seleccionados por cada Dirección	4	
Servicio al Cliente	Persona asignada para autocapacitarse y llevar a cabo la socialización.(Dirección General o Talento Humano)	MINSITERIO DE RELACIONES LABORALES	1	16	
Socialización de Servicio al Cliente		Empleado que fue asignado para capacitarse en el tema.	62	4	<b>NO REPRESENTA EGRESO</b>
<b>TOTAL IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN</b>					<b>\$ 9.064,90</b>

Cuadro 25.Elaborado por las Autoras

Como se puede observar con un egreso promedio anual de \$9.064,90 (nueve mil sesenta y cuatro dólares con noventa centavos) se puede llevar a cabo un proceso de capacitación para el personal representando un egreso mensual promedio de \$ 755,41.



## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones**

De acuerdo con el análisis del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados del Área Administrativa del Municipio de Paute realizado a través de encuestas personalizadas así como, con la aplicación de observación directa se determinó que las dificultades que se presentan a la hora de realizar las diferentes tareas a cargo del mencionado personal se deben principalmente a la falta de capacitación, lo cual fue constatado y validado con cada uno de los directores de las unidades que conforman la Municipalidad; a más de esto se halló que existe una desviación de la Estructura Orgánico Funcional de 29.31%, lo que da como resultado que ciertos empleados se encuentren desempeñando funciones relacionadas a otros cargos, esta desviación se debe a que las personas que trabajan en el área administrativa tienen un conocimiento básico de la estructura actual y no una concienciación sobre las tareas que deben realizar de acuerdo a esta.

En relación con la formación de los empleados administrativos se maneja de manera informal, por lo tanto no permite que el personal cuente con una capacitación continua lo cual influye en la actualización de sus conocimientos y el desarrollo de sus habilidades y destrezas, limitando así el crecimiento tanto a nivel personal como a nivel profesional de sus trabajadores, lo que impide que la entidad pueda contar con un equipo con los conocimientos necesarios y actualizados para posibles reemplazos.

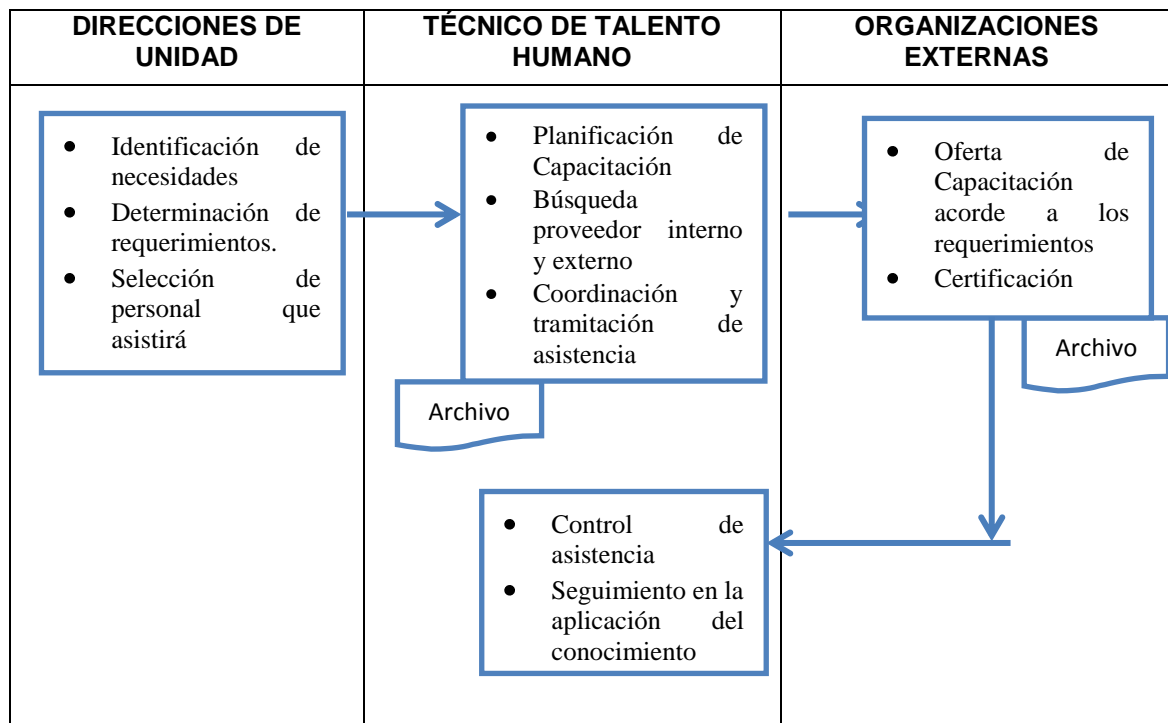
Mediante el estudio se identificó también que el organigrama no refleja los niveles o cadenas de mando existentes en el GAD Municipal por lo tanto los perfiles no están adecuados a las necesidades reales de la entidad, pues de acuerdo a lo expresado por la Dirección de Planificación y Servicios Públicos el presupuesto es un limitante para la adecuada organización, además que dicho organigrama describe las funciones mas no los cargos de los cuales se



desglosan sus actividades, lo que debería ser considerado para un proceso de mejora continua.

### Recomendaciones

Se sugiere implementar un Plan de Capacitación para los empleados del Área Administrativa, lo que ayudaría a mejorar del desempeño laboral, así como en la disminución de los errores más frecuentes en la ejecución de sus funciones que representan el 75.51% del total de inconvenientes que surgen en el desempeños de sus actividades. Esto resulta de gran ayuda para la institución puesto que contribuirá a incrementar el nivel de competitividad que esta posee, a más de mejorar el desempeño y la eficiencia de cada uno de los empleados logrando una mayor vinculación con los objetivos de la municipalidad, lo que genera una cultura de actualización constante de conocimientos, facilitando así la adecuación de las personas a los puestos de trabajo; a fin de generar una mejor relación entre las distintas áreas funcionales.

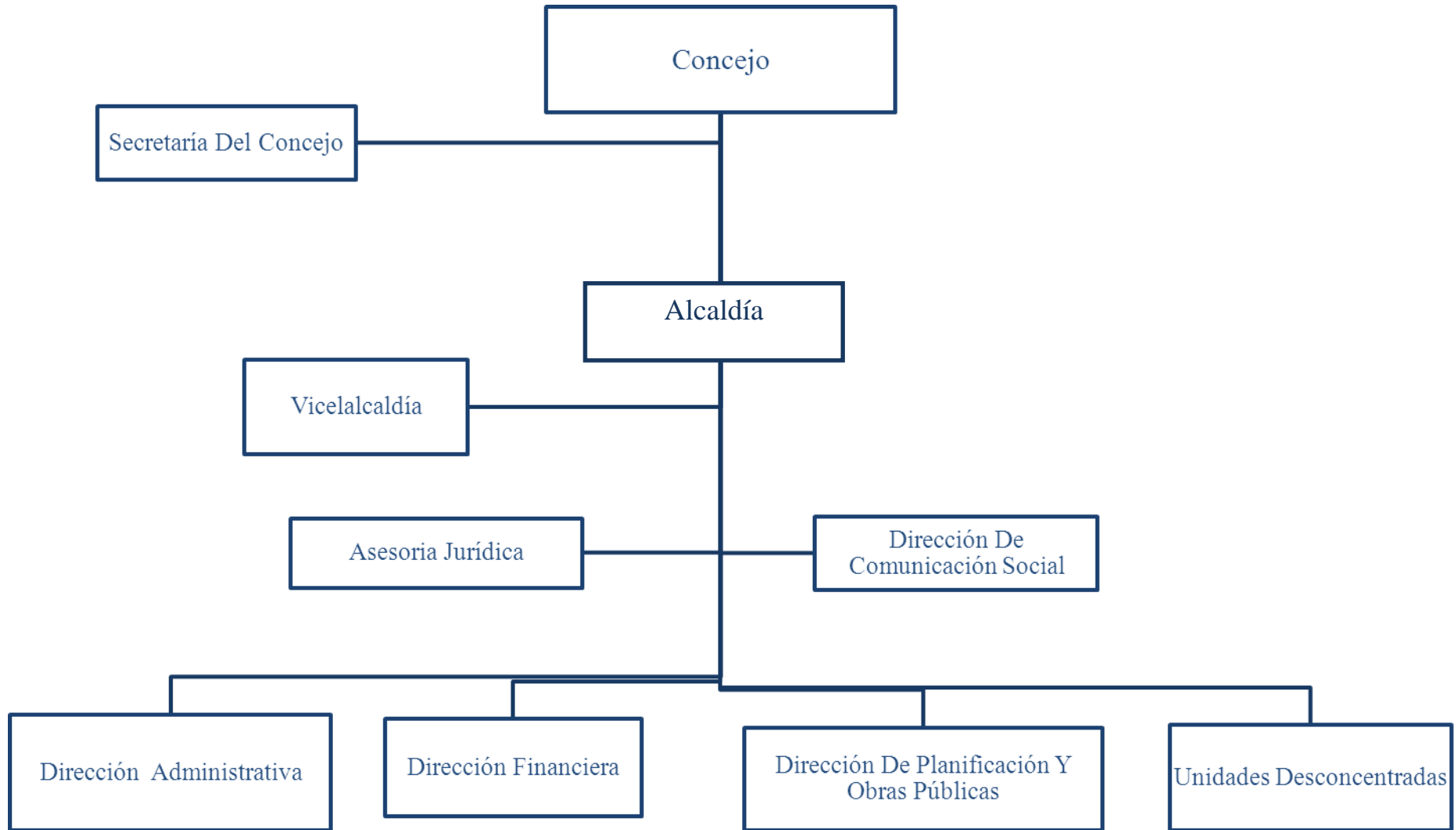




A más de ello en las entrevistas realizadas a los directores de las diferentes Unidades y dentro de estas a ciertas jefaturas se pudo constatar que en Avalúos y Catastros sería de gran ayuda para el personal la disposición de una asistente administrativa, así como para otras dependencias en las cuales es importante su incorporación, como es caso de Gestión Ambiental, Ornato, parques y jardines, Desechos Sólidos, Comisario de Justicia, Construcción, Higiene y Salubridad; lo que permitirá una mayor agilidad en la realización de las actividades a su cargo.

En cuanto a la Estructura Orgánico Funcional de la Municipalidad del Catón Paute se sugiere realizar un ajuste global de tal manera que esta refleje lo expresado por el COOTAD, y así se exponga de forma clara los niveles de mando así como los cargos existentes definiendo las funciones de cada puesto.

Para contribuir a la creación de un manual de funciones ajustado a las actividades realmente ejecutadas, se propone el siguiente organigrama:







# ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE TESIS, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**“DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE  
CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN  
PAUTE.”**

**PERÍODO 2013-2014**

**AUTORES:**

**CALDERÓN BARRERA CARLA ELIZABETH**

**URGILES SANCHEZ PRISCILA ALEXANDRA**

**DIRECTORA:**

**ECO. SOLEDAD ESCANDÓN**

**2013**



## **DISEÑO DE TESIS**

### **1. Título**

“DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN PAUTE.”

PERÍODO 2013-2014

### **2. Objetivos**

#### **2.1 Objetivos Generales**

**2.1.1** Diagnosticar y proponer un plan de capacitación para el área Administrativa del Municipio de Paute.

#### **2.2 Objetivos Específicos**

**2.2.1** Diagnosticar el estado actual de las necesidades de capacitación en el Área Administrativa del Municipio de Paute.

**2.2.2** Analizar la información obtenida en el diagnóstico para determinar las brechas existentes entre el desempeño actual y los requerimientos de cada cargo.

**2.2.3** Proponer un Plan de Capacitación que contribuya a la corrección de las falencias identificadas en el área Administrativa del Municipio de Paute, con la finalidad de mejorar la eficiencia laboral.

### **3 Marco Teórico**

#### **3.1 Diagnóstico: Determinación de objetivos y necesidades.**

El libro *Reingeniería en los Procesos de Negocio* afirma: “El entorno cultural y el grado que delegan autoridad serán elementos a considerar al identificar los comportamientos y los conocimientos necesarios que deben tener los empleados,



así como sus subsecuentes necesidades de capacitación y de desarrollo personal.”(...)“En la evaluación de un plan de capacitación y desarrollo personal deben considerarse varios niveles:

- Programas de capacitación
- Capacitación sobre la marcha
- Asignación de puesto de trabajo
- Avances profesionales”<sup>14</sup>

Martha Alles en su obra *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* afirma que “La detección de las necesidades de capacitación pueden provenir de diferentes fuentes: de la evaluación del desempeño, de planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas (...). Puede generarse también a partir de la administración de cuestionarios a los supervisores, destinados a que cada uno aporte su punto de vista.” <sup>15</sup>

#### **Comentario:**

Para llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación es necesario tener una base la cual puede estar constituida por una evaluación del desempeño u otras fuentes que contribuyan a la determinación adecuada de los requerimientos existentes en el personal dentro de una organización.

#### **Aplicación:**

Al no existir una evaluación de desempeño del área Administrativa del Municipio de Paute, el estudio tendrá como base la Estructura Orgánico Funcional vigente, en la cual se describen los cargos existentes así como las funciones que le corresponde.

### **3.2 Capacitación y Desarrollo Personal**

---

<sup>14</sup>PEPPARD, Joey Rowland Philip. (1996). *Reingeniería en los Procesos de Negocios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 113-118.

<sup>15</sup> ALLES Martha (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica. Pág. 234



El libro *Administración de la Capacitación* indica que “capacitación (del adjetivo capaz, y este, a su vez, del verbo latino cápere=dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”<sup>16</sup>

Joe Peppard y Philip Rowland: “La capacitación y el desarrollo personal se consideran actividades clave para que una organización maximice el potencial de sus recursos de personal.” (...)“En general una organización necesitará administrar estas intervenciones, tomando en consideración el perfil de su personal existente y las exigencias que se les impondrán en el futuro.”<sup>17</sup>

Ernesto Gore define “la capacitación como un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no solo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales estos son resueltos.”<sup>18</sup>

Para Andrew Sikula “La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.”<sup>19</sup>

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”<sup>20</sup>

### **Comentario:**

La capacitación consiste en establecer un conjunto de actividades que contribuirán a desarrollar el potencial existente en el personal, tal proceso debe

<sup>2</sup>RODRIGUEZ, Estrada Mauro y RAMIREZ Buendía Patricia. (1990) *Administración de la Capacitación*. México: Cía Editorial Electrocomp S.A. de C.V.. pág. 1

<sup>4</sup>PEPPARD, Joe y ROWLAND Philip. (1996). *Reingeniería en los Procesos de Negocio*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. pág. 118

<sup>18</sup>GORE, Ernesto. (2003). *Conocimiento Colectivo*. Argentina:Ediciones Granica S.A.. pág. 19

<sup>19</sup>SIKULA, Andrew F.(1983.) *Administración del Personal*. México: Arte y Fotografía S.A. pág. 141

<sup>20</sup><http://books.google.com.ec/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion&hl=es&sa=X&ei=2sNZUbTbOsWq0AHsSYDQBg&ved=0CCwQ6AEwAA>: 01/04/2013, 12:46pm



estar basado en las características que posee el personal actualmente y los requerimientos de su cargo, lo cual establece una identificación precisa de las necesidades para la elaboración de un plan de capacitación a fin de que los funcionarios amplíen sus conocimientos, habilidades y destrezas para incrementar su desempeño actual y puedan cubrir necesidades futuras de desempeño que pueden darse por modificaciones estructurales, variaciones en el entorno o nuevos conocimientos técnicos y tecnológicos.

### **Aplicación:**

Con el diagnóstico se establecerá las falencias existentes en el personal del área Administrativa del Municipio de Paute, razón por la cual las diversas actividades relacionadas con los puestos de trabajo no son desarrolladas con eficiencia, esto permitirá identificar las prioridades que tienen los empleados a fin de incrementar sus capacidades y elevar su nivel de desempeño, las cuales serán plasmadas en la propuesta de plan de capacitación para el período 2013-2014.

### **3.3 Priorización**

El *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos* afirma que: “Una vez RR.HH/Dpto. de Formación dispone de un listado completo de necesidades formativas de las diferentes áreas funcionales, debe proceder a un análisis profundo de las diversas acciones propuestas, agrupando aquellas que pueden tener un ámbito corporativo y detectando las que producen sinergias para la organización.”<sup>21</sup>

Martha Alles, en su libro *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, indica que “priorizar las necesidades permite ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia”<sup>22</sup>

### **Comentario:**

---

<sup>21</sup>GAN, Federico y otros, (2004). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. España: Publidisa. pág. 177

<sup>22</sup>ALLES, Martha. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica. Pág. 133.



Llevar a cabo un proceso de clasificación permite determinar con claridad aquellos requerimientos de capacitación que necesitan mayor atención para el adecuado desarrollo de las funciones del personal a fin de elevar los niveles de eficacia y eficiencia de aquellos cargos en los que se encontraron mayor número de falencias al momento de ejecutar las actividades.

### **Aplicación:**

Para la elaboración del Plan de Capacitación previamente se clasificará las necesidades detectadas durante el diagnóstico de acuerdo a la importancia que representa dentro del Área Administrativa del Municipio de Paute.

## **4 Problema**

El problema principal que se ha identificado es el desconocimiento de las necesidades de capacitación del personal así como la carencia de un plan de formación o capacitación que contribuya a elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los funcionarios del Área Administrativa del Municipio de Paute.

Al no estar detectadas las falencias que poseen los distintos cargos se desconoce las necesidades reales que posee la organización y por ende no es posible elaborar un plan de capacitación que sirva como herramienta para mejorar el desempeño, a más de motivar al personal ya que pueden potencializar sus capacidades y de esta forma aportar al logro de los objetivos de la entidad.

## **5 Metodología**

La metodología a utilizar para el desarrollo de este tema será cuantitativa y cualitativa ya que estará basada en los objetivos planteados para el estudio.

### **5.1. Tipo de investigación**



Descriptiva: Debido a que este tipo de investigación especifica las diferentes características, costumbres, situaciones y perfiles importantes de las personas a través de la descripción de las actividades, personas u objetos; ya que no se limita a la recolección de datos sino que establece la relación que existe entre un conjunto de variables.

### **5.1.1 Población o Muestra**

### **5.1.2 Población**

Debido a la magnitud del estudio se considerará una población finita, que en este caso está constituida por el personal Administrativo área del Municipio de Paute en la cual se enfocara nuestro análisis.

## **5.2 Fuentes de Investigación**

### **5.2.1. Fuentes Primarias**

Se recurrirá a las fuentes primarias, en este caso el personal que labora en el área Administrativa quienes nos brindarán la información necesaria para la generación del Plan de Capacitación por el cual están siendo consultados.

### **5.2.2 Fuentes Secundarias**

Para la elaboración del diagnóstico de las necesidades de capacitación se acudirá como fuente referencial al Manual de Funciones existente en la entidad a fin de establecer los requerimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades relacionadas a cada cargo.

## **5.3 Herramientas**

### **5.3.1 Encuestas**

Se llevará a cabo encuestas descriptivas de acuerdo al cargo a evaluar y con respuesta cerrada para definir con mayor precisión las necesidades de capacitación en los distintos puestos.





### 5.3.1 Observación Directa

Se utilizará la observación directa durante el levantamiento de la información a fin de obtener datos que puedan ser usados en el análisis.

## 6. RESULTADOS

Andrew F. Sikula en su libro *Administración de Personal*: “La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales. Así, la capacitación y el desarrollo difieren en cuatro aspectos:

- Que se aprende
- Quien aprende
- Por qué se realiza el aprendizaje
- Cuando se presenta el aprendizaje

La capacitación se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas (...) La capacitación está dirigida a los que no son administradores...los cursos de capacitación por lo común se diseñan para un propósito a corto plazo.”<sup>23</sup>

Para Trevor Bentley, “La capacitación y el desarrollo del potencial humano son tan importantes en la administración efectiva del cambio y el mantenimiento de una fuerza de trabajo calificada, que deben ser la principal responsabilidad de las directivas.

La capacitación no es una actividad separada de las actividades cotidianas: es parte inherente del ambiente de trabajo. Cuando una persona necesita saber o

---

<sup>23</sup> SIKULA, Andrew F. (1983.) *Administración del Personal*. México: Arte y Fotografía S.A. .pág. 143

aprender algo, debe tener a su inmediata disposición la información y las facilidades que se requieran para ello; las personas deben tener acceso a la capacitación tan pronto como sea posible. De esta manera no solamente acepta el cambio, si no que lo busca ansiosamente y le da la bienvenida al reto que trae consigo. Ello reduce el impacto del cambio y robustece la capacidad de flexibilidad de la organización.

La capacitación, es decir ayudar a que las personas aprendan, realmente es un proceso de asistencia a los individuos para que pasen de su “posición actual” a la “posición deseada” en el que se faculten para mejorar su desempeño. Se puede describir esta transferencia como el recorrido por un “área de aprendizaje”(…) este proceso de aprendizaje puede ilustrarse con un sencillo diagrama.

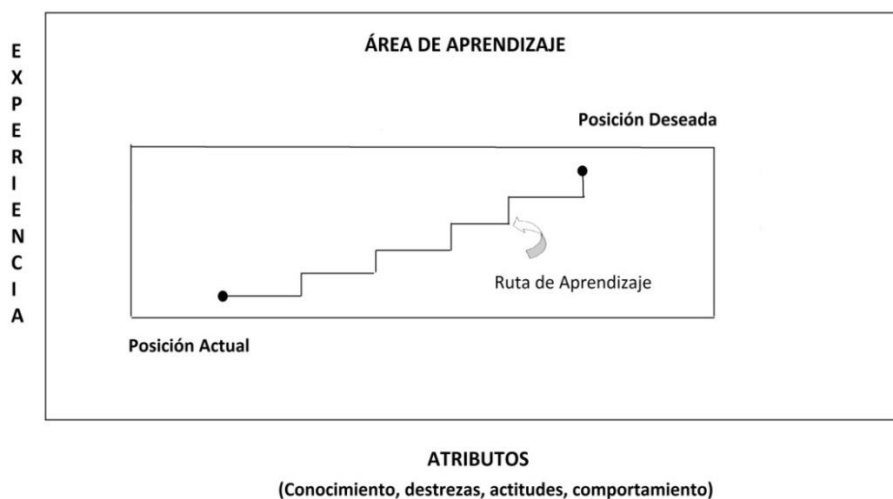


Fig. 5.1 Proceso de Aprendizaje (Capacitación Empresarial Trevor Bentley)

El papel de la capacitación consiste en “asegurar que la organización disponga para que las personas tengan el conjunto apropiado de atributos mediante la provisión de oportunidades adecuadas de aprendizaje y a través de la motivación para que aprendan y que, por ende, las prepare para alcanzar los niveles más altos de calidad y de servicio”

La capacitación efectiva mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y, por tanto, su desempeño. El mejor



desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias. (...). La capacitación por su propia naturaleza, crea beneficios futuros tanto para el individuo como para la compañía; por consiguiente, debe ser una inversión”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> BENTLEY, Trevor. (1993). *Capacitación Empresarial*. Colombia. Litocamargo. Pág.32-49



**7. Cronograma**

Actividades	Marzo		A B R I L																								MAYO								
	27	28	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Diseño de tesis	■	■	■																																
Recepción y entrega de documentación para la dirección de la tesis.			■	■																															
Recolección de la información del Área Administrativa.			■	■																															
Elaboración de la Encuesta			■	■																															
Revisión de la encuesta con el Director				■																															
Realización de Encuesta					■	■			■	■																									
Análisis de los datos recopilados para establecimiento de necesidades de capacitación y Redacción.											■	■	■	■		■	■																		





## 8. Esquema Tentativo

<p><b>DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO</b></p>	<p><b>INTRODUCCIÓN</b>  <b>CAP. I: ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD.</b>  <b>1.1. Descripción</b>  <b>1.1.1. Misión</b>  <b>1.1.2. Visión</b>  <b>1.1.3. Principios</b>  <b>1.1.4. Objetivos Estratégicos</b>  <b>1.1.5. Estrategias</b>  <b>1.1.6. Organigrama</b>  <b>1.1.7. Estructura Orgánica Funcional</b></p>
<p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 1:</u></b></p> <p>Diagnosticar el estado actual de las necesidades de capacitación en el Área Administrativa del Municipio de Paute.</p>	<p><b>CAP. II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS EXISTENTES.</b></p> <p><b>2.1</b> Manejo Actual del Sub-sistema de capacitación.  <b>2.2</b> Metodología de Trabajo  <b>2.3</b> Aplicación de la encuesta y Análisis de Datos  <b>2.4</b> Determinación del estado actual de las necesidades</p>
<p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</u></b></p> <p>Analizar la información obtenida en el diagnóstico para determinar las brechas existentes entre el desempeño actual y los requerimientos de cada cargo.</p> <p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 3:</u></b></p> <p>Proponer un Plan de Capacitación que contribuya a la corrección de las falencias identificadas en el área Administrativa del Municipio de Paute, con la finalidad de mejorar la eficiencia laboral.</p>	<p><b>CAP. III: PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN</b></p> <p><b>3.1.</b> Establecimiento de Brechas  <b>3.2.</b> Capacitaciones Generales y Capacitaciones por Unidades.  <b>3.3.</b> Presentación de estimación económica.  <b>3.4.</b> Plan de Capacitación Propuesto</p>



	<p><b>CAP. IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b></p> <p>4.1. Conclusiones. 4.2. Recomendaciones.</p> <p><b>ANEXOS. BIBLIOGRAFÍA.</b></p>
--	--



### DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE PAUTE

Nº	FUNCION	PROGRAMA	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO	OBSERVACIONES
1	FUNCION I: SERV.GEN. (FUNCION EJECUTIVA)	ADMINISTRACION GENERAL	FEREÑO ROCANO MIGEL ANGEL	ALCALDE	(no pertenece al área de estudio)
2	FUNCION I: SERV.GEN. (FUNCION EJECUTIVA)	ADMINISTRACION GENERAL	MEJIA GUAMAN FANNY C	SECRETARIA GENERAL	
3	FUNCION I: SERV.GEN. (FUNCION EJECUTIVA)	ADMINISTRACION GENERAL	MARTINEZ GUTIERRES MAYRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	(Vacaciones)
4	FUNCION I: SERV.GEN. (FUNCION EJECUTIVA)	ADMINISTRACION GENERAL	COBOS TORRES MANUELO GONZALO	PROCURADOR SINDICO	
5	FUNCION I: SERV.GEN. (FUNCION EJECUTIVA)	ADMINISTRACION GENERAL	ALBA CONTRERAS KATIA PRISCILA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
6	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	PEÑAFIEL ANDRES	DIRECTOR DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO	
7	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	LOZADA ESCANDON BLANCA SABINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
8	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	SALAZAR NIDIA	COMUNICADORA SOCIAL	
9	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	BENAVIDEZ DAMIAN	ANALISTA INFORMATICO	
10	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	IZQUIERDO FERNANDO	TECNICO RESPONSABLE DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO	
11	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	SUQUITANA ABAD CECILIA PATRICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
12	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	AGUILAR CABRERA GUSTAVO ALEJANDRO	AUXILIAR DE SERVICIOS	
13	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION GENERAL	MEJIA CONDO GABRIELA	RECEPCION Y ARCHIVO	
14	FUNCION II: SERVICIOS GENERALES	DIFUSION CUTURAL Y PROMOCION TURISMO	GUTIERRES FERNANDO EUFEMIO	BIBLIOTECARIO	





15	FUNCION II: SERVICIOS GENERALES	DIFUSION CUTURAL Y PROMOCION TURISMO	CONDO MARIA	RESPONSABLE DE TURISMO	
16	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	CAMAL MUNICIPAL	COBOS TORRES FABIAN	MEDICO VETERINARIO	
17	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	REA LEON RONALD HIPOLITO	COMISARIO DE JUSTICIA CONS. HIGIENE Y SALUBRIDAD	
18	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	CALDAS REMIGIO	INSPECTOR DE COMISARIA	
19	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	ALTAMIRANO MATUTE GEOVANNY	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
20	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	CHUNGATA CHUNGATA MANUEL PATRICIO	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
21	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	ORTIZ MALLA CARLOS FERNANDO	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
22	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	ORTIZ MALLA CARLOS FERNANDO	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
23	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	TIGRE VILLATA CARLOS ALFONSO	POLICIA MUNICIPAL	
24	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	MEDINA ROFRIGO	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
25	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	ZUÑIGA CORDERO JOSE EDUARDO	POLICIA MUNICIPAL	
26	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	JUST.,POLICIA Y VIGILANCIA	ZUÑIGA CORDERO SERGIO PAUL	POLICIA MUNICIPAL	(Fuera del area de trabajo)
27	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	CABRERA LEON LUCIO ENRIQUE	DIRECTOR UNIDAD FINANCIERA	
28	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	ANGUISACA ANGELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
29	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	LAIME ZUMBA MAYRA	AUXILIAR TECNICO PRESUPUESTO	
30	FUNCION I: SERVICIOS	ADMINISTRACION	URGILES PALCHISACA AFRA	CONTADOR	



	GENERALES	FINANCIERA	ROCIO		
31	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	ILLISACA PIEDAD	AUXILIAR CONTABILIDAD	
32	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	RODRIGUEZ RIVERA NELLY NOEMI	AUXILIAR CONTABILIDAD	
33	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	AVILA ORTIZ SILVIA MARLENE	TESORERA	
34	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	SUAREZ MIRANDA DIANA ALEXANDRA	RECAUDADOR	
35	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	ESCANDON DIAN	RECAUDADOR	
36	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	BARAHONA CALDERON JUAN PABLO	NOTIFICADOR	
37	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	GARNICA BARRERA SILVIA CATALINA	TECNICA DE RENTAS	
38	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	ALBA SANGURIMA JOSE LUIS	GUARDALMACEN	(Vacaciones)
39	FUNCION I: SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACION FINANCIERA	GUILLERMO ANGUISACA ANA VERONICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
40	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	JADAN HEREDIA ANA	DIRECTOR UNIDAD DE PLANIFICACION	(No consta en el rol de pagos)
41	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	ORTIZ JARA MIREYA EULALIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
42	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	YACILLA YULISSA MARICELA	TECNICO DE PROYECTOS	
43	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	ORTIZ JARA ISMAEL MAURICIO	TECNICO EN PRODUCCION Y EMPREDIMIENTO	
44	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	COELLO VELEZ MARCO NEPTALI	TECNICO DE REGULACION Y CONTROL URBANO	
45	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	MENDEZ SARMIENTO JHOANA	ASISTENTE DE PLANIFICACION	(No consta en el rol de pagos)
46	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	BRITO MUÑOZ MARTHA CECILIA	TECNICO DE AVALUOS Y CATASTROS	(No consta en el rol de pagos)



47	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	CALLE EMILIANO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS	
48	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	JARAMILLO S. FABIAN	ASISTENTE DE PLANIFICACION	
49	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	MENDEZ ROJAS CARMEN BEATRIZ	ANALISTA TECNICA DE AVALUOS Y CATASTROS	(No consta en el rol de pagos)
50	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	CHUQUIRA ROSA	TECNICO DE COMPRAS PUBLICAS	
51	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	PLANIFICACION DEL DESARROLLO	VASQUEZ FERNANDEZ WASHINGTON	ASISTENTE TECNICO DE COMPRAS	
52	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	ORELLANA BUESTAN JORGE MARCELO	JEFE DEPARTAMENTAL DE GESTION DE AGUA POTABLE	
53	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	ZUÑA ROJAS MARIANITA DE JESUS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
54	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	ALVAREZ CALLE ANTONIO MESIAS	INSPECTOR DE AGUA POTABLE	(No consta en el rol de pagos)
55	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	TORRES KLEVER	LECTOR	
56	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	ORELLANA JAIME	LECTOR	
57	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	CERVANTES FALCON MILTON ARTURO	OPERADOR DE AGUA POTABLE	(No consta en el rol de pagos)
58	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	GESTION AMBIENTAL	ILLISACA ILLISACA JAIME	OPERADOR DE AGUA POTABLE	
59	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	HIEGIENE AMBIENTAL - DESECHOS SOLIDOS	ROJAS DIANA	TECNICO DE GESTION AMBIENTAL	
60	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	ORNATO - PARQUES Y JARDINES	GUAMAN TIMBI MARCELO MARTIN	TECNICO DE DESECHOS SOLIDOS	



61	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	TORAL CALLE JAVIER	TECNICO DE ORNATO - PARQUES Y JARDINES	
62	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	BRAVO PABLO	JEFE DEPARTAMENTAL DE GESTION DE OO.PP, EQUIPAMIENTO Y FISCALIZACION	
63	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	URGILES PALSHICA SONIA CECIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	(Vacaciones)
64	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	VILLAVICENCIO CHAVEZ CRISTIAN ALFREDO	TOPOGRAFO	
65	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	BRAVO FLORES JACINTO VICENTE	ADM. TERMINAL TERRESTRE	
66	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	SARMIENTO ROLANDO	INSPECTOR	(No consta en el rol de pagos)
67	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	NNNN	INSPECTOR	(Fuera del area de trabajo)
68	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	SANGOLQUI CARLOS	INSPECTOR	
69	FUNCION III: SERVICIOS COMUNALES	OTROS SERVICIOS COMUNALES	NNNN	FISCALIZADOR	(Fuera del area de trabajo)
70	FUNCION II: SERVICIOS SOCIALES	DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL	TIMBI MARIA ELIZABETH	COORDINADOR PROGRAMA CNH - CIV	(Convenio con MIES)
71	FUNCION II: SERVICIOS SOCIALES	RED CASAS MIGRANTES	RODRIGUEZ MARIA	ABOGADA	(Convenio con ISENAMI)



## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha, 2008, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencia, Editorial Granica, Argentina. Pág. 133.
- BENTLEY, Trevor, 1993, Capacitación Empresarial, Editorial Luz M. Rodríguez, Colombia. Pág. 32-49.
- BOLAND, Lucrecia, 2007, Funciones de la Administración Teoría y Práctica, Editorial de la Universidad Nacional del Sur, Argentina. Pág. 69.
- GAN, Federico y otros, 2004, Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Publidisa, España. Pág. 177,234.
- GORE, Ernesto, 2003, Conocimiento Colectivo, Ediciones Granica S.A., Argentina. Pág. 19.
- MINTZBERG, Henry 2005, La Estructura de la Organizaciones, Editorial Book Print Digital, España. Pág. 26.
- PEPPARD, Joey y Rowland Philip, 1996, Reingeniería en los Procesos de Negocios Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México Pág. 113-118.
- RODRIGUEZ, Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia, 1990, Administración de la Capacitación, Editorial Cía. Editorial Electrocomp, S.A. de C.V., México. Pág. 1
- SIKULA, Andrew F., 1983, Administración del Personal, Editorial Arte y Fotografía S.A., México. Pág. 141



SLOCUM, Hellriegel, 2005, Comportamiento Organizacional 12aed., Editorial Cengage Learning Editores, México. Pág. 424

CODIGO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DECENTRALIZACIÓN. Capítulo III, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Sección Primera, Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones. Pág. 39

MUNICIPIO DE PAUTE: RESOLUCIONES DE CONCEJO;  
RESOLUCIÓN A-GADMP-2012-0025 pág. 10-19

<http://books.google.com.ec/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion&hl=es&sa=X&ei=2sNZUbTbOsWq0AHSsYDQBq&ved=0CCwQ6AEwAA>: 01/Abril/2013, 12:46pm