



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

DISEÑO DEL INSTRUCTIVO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO
ABRIL-SEPTIEMBRE 2021

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado en Psicología del Trabajo

AUTOR: ROGER LUIS FRANCO RIVERA

TUTORA: LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGT

Cuenca - Ecuador

2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Roger Luis Franco Rivera con documento de identificación N° 0151257573 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 05 de abril del 2022

Atentamente,



Roger Luis Franco Rivera

0151257573

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Roger Luis Franco Rivera con documento de identificación N° 0151257573, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de la Práctica de Investigación: “Diseño del instructivo para el diagnóstico de las necesidades de capacitación para la Empresa EMOV EP, durante el período abril-septiembre 2021”, la cual ha sido desarrollada para optar por el título de: Licenciado en Psicología del Trabajo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 05 de abril del 2022

Atentamente,



Roger Luis Franco Rivera
0151257573

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega con documento de identificación N° 0301648515, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: DISEÑO DEL INSTRUCTIVO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA EMOV EP, DURANTE EL PERÍODO ABRIL-SEPTIEMBRE 2021, realizado por Roger Luis Franco Rivera con documento de identificación N° 0151257573, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Práctica de Investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 05 de abril del 2022

Atentamente,



Lcda. Diana Carolina Zúñiga Ortega, Mgt.

0301648515

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mi familia en especial a mis padres Beatriz Rivera y Will Harper quienes ha sido un gran apoyo para lograr mis metas, a mi esposa Dayana Duque y mi hija Zoe Franco por su paciencia y acompañamiento en toda mi carrera.

También se lo dedico a mi hermana Yessica Franco que ha sido mi motivación espiritual a pesar de no estar físicamente, y a Diana Vintimilla quien también me brindó su apoyo y consejos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la salud y sabiduría que me ha brindado, a mi familia en especial a mi esposa Dayana Duque y mi hija Zoe Franco que son mi motivación para alcanzar mis sueños.

A mis docentes por guiarme en esta etapa tan importante para mí por su paciencia y dedicación, en particular a mi tutora la Mgst. Carolina Zúñiga.

A la EMOV EP, por brindarme la confianza y permitirme realizar mis prácticas pre profesionales de igual manera el desarrollo de mi trabajo de grado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación representa un aporte técnico enfocado al proceso a seguir para realizar un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación para la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca “EMOV EP”. Se analizan los factores que influyen en el diagnóstico de las necesidades de capacitación y el conjunto de procesos mediante los cuales el personal adquiere nuevos conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios a los usuarios de los bienes o servicios provistos por la empresa.

Inicialmente se muestra una breve introducción acerca de la historia de la Empresa, las actividades que realiza, su estructura organizativa, sus valores y los servicios públicos que ofrece en los distintos sectores del Cantón Cuenca, en materia de tránsito, transporte, movilidad alternativa y seguridad vial.

En el capítulo I se presenta una recopilación teórica de los conceptos que son de utilidad para desarrollar la parte práctica, como lo son las definiciones de capacitación, teorías, objetivos, elementos, procesos, métodos, técnicas acompañado de un análisis de estos componentes que permitirán proponer un instructivo de diagnóstico de necesidades de capacitación.

En el capítulo II se muestra el diseño de una herramienta de diagnóstico de necesidades de capacitación, la metodología utilizada y su aplicación, la misma que permitirá obtener información valiosa para la presentación de resultados.

Finalmente, las recomendaciones que aportan con las sugerencias para mejorar los diagnósticos de necesidades de capacitación existentes en la Empresa, a fin de mejorar los procesos de capacitación continua y permitir que los servidores ejerzan el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

Índice General

CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
INDICE GENERAL.....	- 1 -
1. OBJETIVOS:	- 3 -
1.1. OBJETIVO GENERAL:	- 3 -
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	- 3 -
1.3. ANTECEDENTES:.....	- 3 -
2. JUSTIFICACIÓN:	- 3 -
3. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	- 4 -
3.1. Antecedente de lo que es la EMOV EP.....	- 4 -
3.2. Marco legal público en lo que refiere a capacitación.	- 5 -
3.3. Administración de RH:.....	- 5 -
3.4. Subsistema al que pertenece la capacitación.	- 5 -
3.5. Capacitación.....	- 6 -
3.6. Desarrollo.....	- 6 -
3.7. Formación	- 6 -
3.8. Objetivos de la capacitación:.....	- 7 -
3.9. Beneficios de la capacitación	- 8 -
3.10. Diagnóstico de Necesidades (DNC):.....	- 9 -
3.11. Elementos del DNC:.....	- 10 -
3.12. Procesos del DNC:	- 11 -
3.13. Métodos para realizar un DNC.....	- 11 -
3.14. Técnicas para realizar un DNC	- 15 -
4. Cuadro Comparativo De La Normativa Legal Vigente Aplicable A Procesos De Capacitación:.....	- 16 -
5. MARCO METODOLÓGICO:	- 17 -
6. CUADRO COMPARATIVO.....	¡Error! Marcador no definido.
7. Análisis:.....	- 19 -
8. DIAGRAMA	20
9. CONCLUSIONES	21

10.	RECOMENDACIONES	22
11.	Referencias.....	23
12.	Anexos.....	25

1. Objetivos:

1.1. Objetivo General:

- Diseñar el instructivo para el diagnóstico de las necesidades de capacitación para la empresa EMOV EP.

1.2. Objetivos Específicos:

- Analizar el marco legal público sobre la práctica del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Identificar los antecedentes procedimentales del diagnóstico de necesidades de capacitación ejecutado con anterioridad en la empresa EMVO EP.
- Diseñar el instructivo para el diagnóstico de las necesidades.

1.3. Antecedentes:

La empresa pública EMOV EP, no cuenta con un instructivo para la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, siendo algo importante debido que en cada administración nueva se implementa lo que se necesita en ese momento, teniendo una inestabilidad en el levantamiento de necesidades para la capacitación al no contar con directrices claras para su ejecución.

2. Justificación:

El Diagnóstico de Necesidades de capacitación es necesario dentro de las organizaciones debido a que con este método se puede identificar las debilidades de los colaboradores, logrando el fortalecimiento de las habilidades y destrezas que se requiere.

El instructivo busca proporcionar información necesaria para que los directivos conozcan la situación de sus colaboradores con respecto a su cargo, de este modo, se puedan tomar las decisiones correctas para el mejoramiento del colaborador y optimizar los recursos.

Teniendo en cuenta los beneficios que tiene el DNC es de gran importancia dentro de la empresa Emov EP, para lograr aplicar en donde es necesario y tenerlo como una herramienta al momento de aplicarlo en el área que se requiera y que sea utilizado en las diferentes administraciones a futuro.

3. Fundamento Teórico

3.1. Antecedente de lo que es la EMOV EP.

Con fecha 25 de octubre del 2000, se publicó la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Servicio de Terminales de Transporte Terrestre de la Ciudad de Cuenca –EMTET-.

Cumpliendo con la disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el 09 de abril de 2010, el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca, emite la Ordenanza de Organización y Funcionamiento de la EMTET, transformándola en la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca – EMOV EP.

El proceso de transformación incluyó al Sistema de Estacionamiento Rotativo Tarifado (SERT), la anterior CUENCAIRE que con la nueva reestructuración se denomina Revisión Técnica Vehicular (RTV) y la Empresa de Terminales Terrestres del Cantón Cuenca. (EMOV EP, p 11-12)

3.2.Marco legal público en lo que refiere a capacitación

Art. 20.- Principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas. Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa. (Ley orgánicas de compras públicas, p. 14)

3.3.Administración de RH:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Chavez, 2016).

3.4. Subsistema al que pertenece la capacitación.

Subsistema de Desarrollo y Formación.

Desde la perspectiva de los técnicos de Deloitte (2006): Recursos Humanos debe volverse un verdadero “socio estratégico” de la empresa, y estar en la

capacidad de actuar como tal. Es decir, debe comprender claramente el negocio, los objetivos y la estrategia de la organización. Consultar a sus líderes sobre asuntos de personal (pág. 24-25).

3.5. Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2007, p.386).

Alles (2011) afirma que “para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación merecen ser evaluados: las actividades de las que participamos, ¿generaron lo que esperábamos? ¿Hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayudó a mejorar?” (p. 12).

3.6. Desarrollo

Es el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos. Este término ha sido utilizado en un sentido restrictivo generalmente destinado a quien son o podrán ser técnicos cualificados o directivos (Gelabert, 2015).

3.7. Formación

Mondy (2010) afirma que “el desarrollo y la capacitación podrán pasar de ser un gasto, a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen

en relación con la estrategia” (p.217).

3.8. Objetivos de la capacitación:

“Los objetivos de formación se refieren a las competencias que es preciso que los participantes adquieran, desarrollen, activen o inhiban, en función de los objetivos estratégicos de la organización (Pereda y Berrocal, 2012, p.13). Estos se pueden referir a los distintos componentes de las competencias:

- El conjunto de conocimientos que permiten al trabajador llevar a cabo los comportamientos que forman parte de la competencia (saber).
- La aplicación de los conocimientos que se posee para resolver los problemas que ocurren durante la ejecución del trabajo, es decir habilidades y destrezas (saber hacer).
- El comportamiento acorde a normas, reglas, políticas y valores de la cultura organizacional, o sea actitudes (saber estar).
- Finalmente, que la persona quiera y tenga la voluntad de llevar a cabo los comportamientos esperados como parte de la competencia, aspectos motivacionales (querer hacer).

Por su parte Yturalde menciona que los objetivos para mejorar los niveles de competencia son:

- Cognitivos: Proveer conocimientos, términos, fechas, hechos y tendencias.
- Procedimentales: Instruir sobre procedimientos, protocolos, procesos, trucos, atajos y aspectos relacionados con el know-how de la función o negocio.
- Actitudinales: Brindar orientación o cambios de comportamientos y actitudes.

Estos suelen tomar más tiempo dentro de procesos de cambio”. (Yturalde. 2013).

3.9. Beneficios de la capacitación

Tabla 1

Beneficios de la capacitación para las empresas:
Aumenta la rentabilidad de la empresa.
Eleva la moral del personal.
Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
Crea una mejor imagen de la empresa.
Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
Ayuda a corregir dificultades.
Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Beneficios de la capacitación para el empleado.
Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
Favorece la confianza y desarrollo personal.
Ayuda a la formación de líderes.
Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
Ayuda a lograr las metas individuales.
Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas:
Mejora la comunicación entre grupos
Alienta la cohesión de los grupos.
Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
Hace viable los planes de la organización.
Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Nota. Beneficios de las relaciones humanas, internas y externas. Fuente Martínez y Luis, 2016.

Diagnóstico de Necesidades (DNC):

Moyano & González (2016), definen al diagnóstico de necesidades de capacitación como “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta” (p. 31).

La detección estratégica de necesidades de capacitación “se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos. El referente para determinar si un requerimiento de capacitación es pertinente son las necesidades de la institución (...) la DENC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: (a) contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización e (b) impactar de manera positiva en los objetivos y prioridades de la organización”. (Moreno, 2009, p.1).

3.10. Elementos del DNC:

Como lo Indican Mondy y Noe (2005), los elementos que debe contener un diagnóstico de necesidades de capacitación se detallan a continuación:

- a. Datos generales del colaborador: En este apartado se solicita la información general del colaborador como, por ejemplo, nombre completo, función o cargo que desempeña, unidad o departamento al que pertenece, puesto que desempeña, año que ingresó a la empresa, nivel de escolaridad, entre otros.
- b. Principales funciones que debe realizar: para realizar este apartado se le pide al colaborador que mencione las funciones o tareas que realiza en su puesto de trabajo. De esta manera será más fácil conocer por donde debe enfocarse la capacitación.
- c. Detección de necesidades de capacitación: Para poder realizar esta fase es necesario crear una tabla donde el colaborador vaya indicando el nivel de desconocimiento o debilidad que tiene en cuanto a conocimientos, habilidades o destrezas.
- d. Criterios del evaluado: En este apartado, es un espacio para que el evaluador manifieste sus inquietudes en cuanto a sus necesidades de capacitación en las áreas que crea necesarias para la realización de sus tareas diarias.
- e. Criterios y validación del evaluador: Es importante conocer los criterios que tenga el evaluador, en este caso sería su jefe inmediato quién manifestará la prioridad de la capacitación y así mismo validará la información presentada por el evaluado.

3.11. Procesos del DNC:

Los procesos para el diagnóstico de necesidades de capacitación según Dessler (2011) se refieren a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

- Análisis de necesidades, aquí identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo.
- Diseño de la instrucción, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- Validación, en el cual se elimina los defectos del programa bajo el criterio de revisores.
- La implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegidos.
- Evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos y el fracaso del programa.

3.12. Métodos para realizar un DNC

Los métodos pueden ser prescriptivos (que sólo se conoce la opinión del jefe) y participativos (que se conocen las expectativas del trabajador y la opinión del jefe). Los métodos se dividen en tres:

a) Reactivos

Consiste en un sondeo de las necesidades que los empleados consideran que poseen; es un estudio superficial en el que aparecen ciertos tipos de problemas o

síntomas que deben satisfacer sin tener en claro cuál sería el problema de su origen.

b) Método de frecuencia

Este método realiza un sondeo más profundo para captar información más detallada. Es de bajo costo y de una aplicación rápida

c) Método comparativo

El método obtiene una información más precisa de las necesidades reales de capacitación, el costo es más elevado y su aplicación implica gastos de tiempo por lo que determina un índice de certeza alto en la toma de decisiones y la resolución de problemas. (Isela, 2014)

3.13. Legislación para el DNC:

A razón de que esta investigación se le realizará en una entidad pública se ha considerado significativamente examinar el reglamento interno de la empresa Emov EP y otros organismos de Ley, puesto que en estos se determina la capacitación a los colaboradores dentro de la Institución.

En el Artículo 52, de la Ley Orgánica de Servicio Público, se describe que las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano son:

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público [...]

En el capítulo 5 de la formación y la capacitación de la misma LOSEP indica:

Art. 69 La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país [...]

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos [...]

En lo que concierne a la empresa Emov EP de la ciudad de Cuenca, esto depende de las necesidades más importantes que se presente luego de realizar una evaluación al personal. («Reglamento Talento Humano EMOV EP con reformas.pdf», 2018.)

Art.159.- Del Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal. - Es el conjunto de normas y procedimientos orientados al desarrollo integral de talento humano, a partir de procesos y actualización de conocimientos y valores, en concordancia con los principios constitucionales y objetivos institucionales.

Art.160.- Objetivo. - mejorar la actitud laboral y obtener un desarrollo profesional y personal adecuado mediante procesos de formación especializada y de capacitación no profesional necesaria para fortalecer la gestión técnica y administrativa institucional.

Art. 162.- Planificación Anual de la Formación y Capacitación. (Reformado en

sesión ordinaria del Directorio de fecha 16 de noviembre de 2018). - Con base en los resultados del o los procesos técnicos que la Subgerencia de Talento Humano haya establecido para el diagnóstico de necesidades de capacitación, los que estarán estructurados básicamente en uno de los siguientes factores que se describen a continuación o en la interacción entre ellos:

- Análisis de la evaluación del desempeño;
- Análisis del perfil;
- Análisis de la necesidad del cliente;
- Análisis departamental organizacional y procesal;
- Análisis de la promoción dentro del plan de carrera;

Anualmente la Subgerencia de Talento Humano, formulará la planificación de la formación regular y de postgrado inclusive, de capacitación del talento humano empresarial y promoverá con las entidades asociativas empresariales o municipales, entidades públicas dedicadas a la formación y capacitación de servidores públicos o por sí misma a fin de atender las necesidades de formación y capacitación para mejorar los niveles de competitividad institucional. Para la capacitación de sus servidoras y servidores, la UATHEPM (Unidad Administrativa de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal) promoverá convenios y acuerdos con organismos públicos o privados, nacionales e internacionales.

Art.164.- Alcance de capacitación. - Podrán participar en los eventos de desarrollo, formación y especialización, las servidoras y servidores, de la empresa de acuerdo con las necesidades empresariales y siempre que cumplan los requisitos exigidos para cada evento.

Art.165.- Tipos de evento de capacitación. - El Plan Anual de Capacitación considerará los siguientes tipos de eventos:

- 1) **Eventos de desarrollo:** Son los eventos de carácter interno brindados a través de instructores internos a fin de replicar el conocimiento de metodologías, procesos, productos, herramientas, y equipos que requiere las y los servidores para el desempeño de sus funciones, siendo parte del proceso de inducción y/o actualizaciones al puesto de trabajo.
- 2) **Eventos de capacitación:** Son los eventos de corto plazo, tales como: cursos, seminarios, talleres, conferencias, mesas redondas y más eventos similares de carácter interno y externo, enfocados a la actualización y reducción de brechas de conocimientos del servidor.
- 3) **Eventos de formación:** Se consideran como tales a los doctorados, las maestrías, diplomados, especializaciones y certificaciones, enfocadas al perfeccionamiento del conocimiento del servidor o servidora para el desempeño de sus funciones.

Art.166.- Focalización de los participantes. - El Área de Talento Humano establecerá y validará las condiciones que deban reunir los participantes, para los diferentes eventos de capacitación o formación, debiendo considerarse los siguientes requisitos mínimos:

3.14. Técnicas para realizar un DNC

Existen diferentes técnicas para ejecutar el diagnóstico de necesidades de capacitación, el DNC se puede realizar a partir de:

- a) **Análisis de puesto:** Un método sencillo de realizar DNC es a través de la revisión del análisis de puesto. En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

Este procedimiento resulta relativamente fácil, aunque tiene la desventaja de que las necesidades identificadas aun resultan muy gruesas y requerirá de un trabajo

posterior el poder especificar con claridad las necesidades de capacitación.

- b) **Inventario de habilidades:** Un inventario de habilidades es un documento que posee información sobre los conocimientos y habilidades de los empleados de tal manera que tenga información inmediata sobre empleados que pueden ser promovidos a puestos laterales o de mayor nivel. El inventario usualmente contiene información sobre el puesto que ocupa actualmente el trabajador, sus habilidades, conocimientos capacitación y la educación formal que ha recibido.
- c) **Evaluación del desempeño:** La evaluación de desempeño puede ser otro buen elemento para determinar las necesidades de capacitación. Cuando se utiliza este procedimiento se revisa el desempeño de los trabajadores y se ubican las necesidades de capacitación en los aspectos que tenga una menor evaluación.
- d) **Encuesta:** Realizar una encuesta puede ser otra forma de determinar las necesidades de los trabajadores. La desventaja de utilizar este tipo de herramientas es que puede reflejarse las temáticas que son más populares y no necesariamente las que requieren mayor capacitación (Guamán, 2018).

4. Cuadro comparativo de la normativa legal vigente aplicable a procesos de capacitación:

Tabla 2

Nombre del Documento:	Constitución del Ecuador
Fuente:	Registro oficial
Información:	Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Nota. Constitución del Ecuador. Fuente: autoría propia

Tabla 3

Nombre del Documento:	LOEP
Fuente:	Registro oficial
Información:	Art. 20. 1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa.

Nota. LOEP. Fuente: autoría propia

Tabla 4

Nombre del Documento:	Reglamento interno de Emov EP
Fuente:	Directorio (Incluye Reformas del Reglamento aprobadas en sesiones extraordinarias de Directorio de fechas 28 de enero de 2014, 18 de enero de 2016, 22 de junio de 2017, 08 de febrero de 2018, 24 de agosto de 2018 y 16 de noviembre de 2018)
Información:	Art.159.- Del Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal. Es el conjunto de normas y procedimientos orientados al desarrollo integral de talento humano, a partir de procesos y actualización de conocimientos y valores, en concordancia con los principios constitucionales y objetivos institucionales.

Nota. Reglamento interno de Emov EP. Fuente: autoría propia.

Tabla 5

ANÁLISIS COMPARATIVA DE LA NORMA	
Constitución del Ecuador:	El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público
LOEP:	Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación
Reglamento interno de Emov EP:	La capacitación será productiva, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales el personal que labora en La Empresa adquiere nuevos conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes

Nota. Análisis comparativo de la norma. Fuente: autoría propia

5. Marco Metodológico:

- Instrumentos:

- Entrevista: Se utilizará la entrevista como instrumento para determinar si la empresa aplica un diagnóstico de necesidades de

capacitación y cómo se determina el tipo de capacitación que se requiere para los colaboradores.

La entrevista como parte de este trabajo de titulación es usada con el objetivo de recolectar información cualitativa, ya que a través de ella se logra intercambio de ideas u opiniones.

Se ha realizado una entrevista estructurada, puesto que se formularon preguntas previamente establecidas, por ello el entrevistado responde acorde a los cuestionamientos del entrevistador sin agregar mayor contenido a la respuesta.

- Encuesta: Según Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p. 24)

Se aplicará la encuesta para recopilar información de los colaboradores y obtener información necesaria para determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

Población:

Para recolectar datos sobre las características de los trabajadores, se realizó una entrevista en la unidad administrativa de talento humano, mismos que laboran en la empresa pública municipal de movilidad, tránsito y transporte de Cuenca, EMOV EP. Dentro de la misma laboran unas 600 personas, pero de ella se escogerá una muestra en relación a la investigación.

Muestra:

En la empresa EMOV EP. Se aplicó una entrevista, por medio de la cual se ha recolectado información cualitativa que permite obtener conclusiones importantes para el presente trabajo de titulación, en la muestra se encuentran treinta trabajadores de la unidad administrativa de los cuales quince tienen un cargo de jefes y quince son servidores de carrera.

6. Análisis:

El presente análisis fue realizado a 15 trabajadores dentro del área de dirección y cargos operativos que conforman la empresa “EMOV EP” por medio de la herramienta “entrevista”. La entrevista determinó diferentes situaciones y perspectivas que mantienen los trabajadores acerca del desarrollo e implementación de los procesos y procedimientos de capacitación. Las respuestas mostraron resultados muy similares que registran una ausencia muy notoria y significativa dentro de las capacitaciones necesarias y precisas para el rendimiento óptimo de cada departamento.

Se consiguió determinar puntos específicos que deben ser considerados por la empresa “EMOV EP” para mejorar las capacitaciones, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Para poder diagnosticar si un departamento necesita recibir capacitaciones, el departamento de talento humano realiza diferentes formularios de asistencia y necesidades que determinan cuáles son las falencias de los trabajadores. Sin embargo, varios de los trabajadores indicaron no tener conocimiento de los procesos para reconocer las necesidades y falencias.
- Para registrar estos diagnósticos es necesario utilizar un software especializado, aun así, el personal indicó desconocer si la empresa utiliza alguna aplicación.
- Las capacitaciones se han realizado en tiempo muy disparejos, indican que las capacitaciones deberían darse cada 3 meses.

- Indican que para la implementación de procesos y procedimientos de capacitación se debe aplicar el DNC para así determinar los temas más esenciales a capacitar.
- Indicaron que una de la falencia más primordial a considerar es que se deba aplicar la réplica de las capacitaciones.

Como se observa, la ausencia de procesos y capacitaciones es de gran impacto dentro de cada uno de los trabajadores y ellos están conscientes de la ausencia de conocimientos que han sido adquiridos a través del tiempo de trabajo sin una correcta retroalimentación. De esta forma, se puede reconocer que los trabajadores se encuentran dentro de un proceso y adaptación independiente lo cual no es correcto ni profesional al permanecer en una organización.

Es necesario que la empresa se manifieste y comprenda que la utilización de capacitación dentro de sus trabajadores permitirá maniobrar los objetivos planteados de una manera óptima y eficaz.



cuencia
ALCALDÍA

emov

**INSTRUCTIVO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA EMOV EP**

INDICE GENERAL

1. FINALIDAD	- 2 -
2. OBJETIVOS.....	- 2 -
3. DEFINICIONES	- 2 -
4. PRINCIPIOS	- 4 -
5. BASE LEGAL.....	- 5 -
6. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN	- 6 -
7. RESPONSABLES.....	- 6 -
8. POLÍTICAS	- 9 -
9. Procedimiento para el proceso de Capacitación y Formación.	- 12 -
10. METODOLOGIA DEL PROCESO	- 17 -
8. DIAGRAMA.....	20

1. Finalidad

El presente Instructivo para el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación establece las políticas, normas y procedimientos relativos al diagnóstico de necesidades como parte del proceso de desarrollo del talento humano de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca.

2. Objetivos

El presente instructivo tiene el objeto de establecer el desarrollo conceptual y los procesos técnicos que conforman el Subsistema de Formación y Capacitación, a fin de dotar a la Empresa pública de un instrumento metodológico y procedimental que permita y facilite la aplicación correcta y eficiente del subsistema.

3. Definiciones

Cambios de Actitud: permite fortalecer y mantener comportamientos laborales deseados por la empresa pública, procurando cambios actitudinales de sus servidores y obreros.

Capacitación gerencial: consiste en la adquisición y desarrollo de competencias de nivel de conducción superior, mediante el uso de sistemas modernos de formación académica.

Capacitación focalizada: Consiste en la adquisición, desarrollo y potenciación de competencias de servidores que integran los procesos agregados de valor y habilitantes, a través de la identificación de la mejoría, en función de los nudos críticos y factores clave de éxito, buscando un equilibrio de las capacidades de los equipos de trabajo y las personas con relación a los objetivos empresariales.

Competencias: portales se entenderá a la formación académica; y, Habilidades y destrezas adicionales que se requieran para el ejercicio de los cargos o puestos.

Detección de necesidades de formación y capacitación: es un conjunto de acciones investigativas orientadas a determinar técnicas y objetivamente, las reales necesidades de adquisición y desarrollo de competencias, teniendo como indicadores los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

Evaluación: Proceso, análisis para determinar los resultados de efectuar los programas de capacitación, a través de la aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Evento: cualquier forma de aprendizaje para mejorar las competencias de los servidores y servidoras de la empresa pública municipal.

Facilitador(a): Quién facilita, orienta y apoya el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Instructor(a): Quién ejecuta proceso de enseñanza - aprendizaje.

LOEP: Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Monitoreo: supervisión continua o periódica de un proyecto o evento de capacitación, para asegurar que los recursos, actividades, resultados y supuestos están desarrollándose de acuerdo con lo planificado.

Necesidades de formación: diferencias de conocimientos o de competencias existentes entre el perfil profesional requerido y el perfil profesional real del servidor(a).

Participante: servidora o servidor público que participa en un proceso de aprendizaje.

Seguimiento: mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observándose las actividades se llevaron a cabo como fueron planeadas y sí dieron los resultados esperados.

Unidades administrativas: son aquellas dependencias institucionales definidas en el Reglamento Orgánico Funcional.

4. Principios

El subsistema de capacitación de personal se sustentará en los siguientes principios:

- a) **Unidad:** propone unificar políticas, normas, métodos, técnicas, procedimientos y contenidos de los procesos de capacitación que desarrollan las entidades y organismos públicos.
- b) **Inversión:** se orienta a buscar el fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos en función de los requerimientos de cada entidad. Como de manera que para la organización represente una inversión como por el valor agregado en el desempeño de la gestión.
- c) **Beneficio:** para el servidor, constituye un beneficio en el orden personal que le permite lograr un crecimiento y desarrollo en su carrera profesional, en el sector público; y la posibilidad cierta de mantener su competitividad laboral de manera general y para la empresa, contar con personal eficiente para la realización de sus distintas actividades.
- d) **Especificidad:** los procesos de capacitación serán determinados en función de los requerimientos de la organización, proceso, equipo y persona acorde a la misión y objetivos organizacionales y de acuerdo con las habilidades administrativas de diseño, concepto, técnicas y humanas determinadas en las áreas de mejoría.
- e) **Tercerización:** podrá ejecutarse a través de proveedores de servicios externos especializados en las diferentes áreas temáticas, identificadas en el plan anual de formación y capacitación.
- f) **Movilidad:** el desarrollo de competencias podrá realizarse dentro o fuera de la

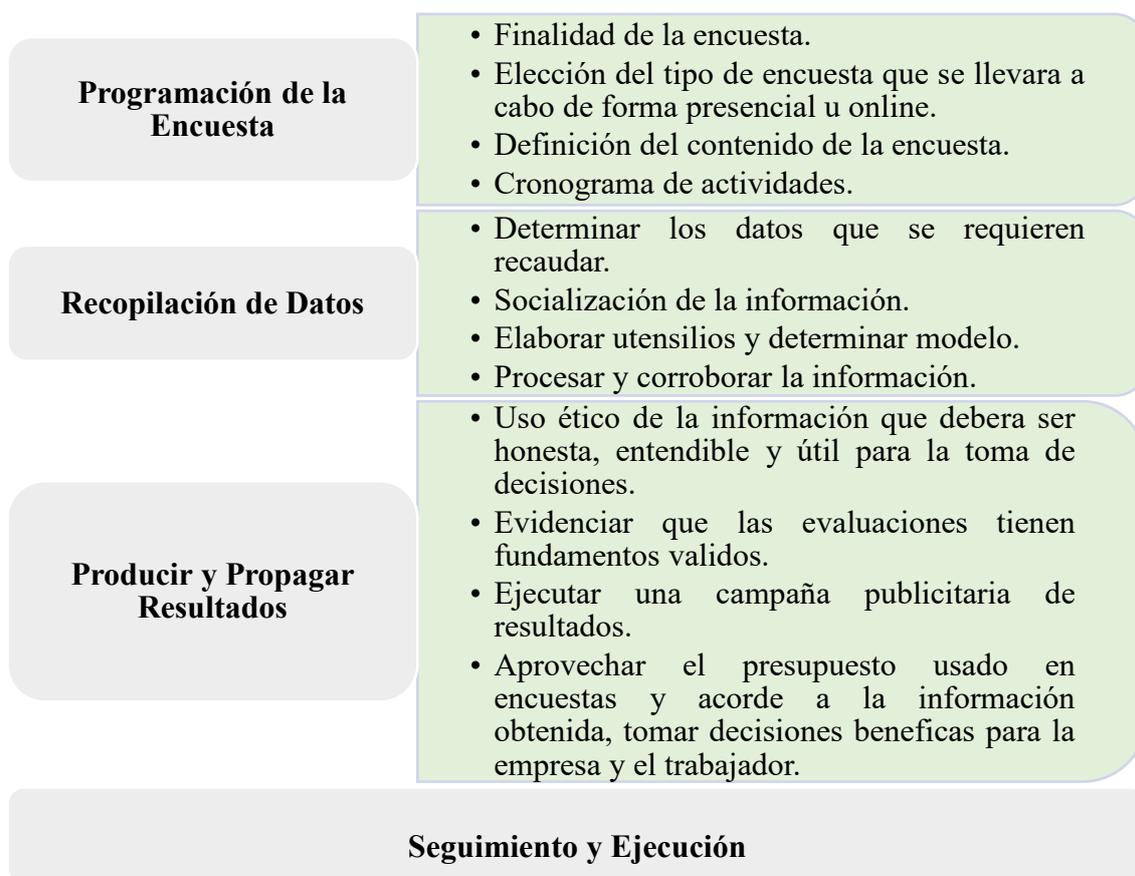
propia organización, a nivel nacional e internacional.

- g) Sinergia:** la capacitación contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de gestión de Talento Humano, alineándolo, con los principios y valores de la organización.
- h) Sistemático:** la detección de necesidades se originará en otros aspectos de la identificación de áreas de mejoría, del Manual, de Descripción de Funciones y Perfiles del Cargo, de la Evaluación del Desempeño y, Desarrollo y Planes de Carrera.
- i) Responsabilidad:** la responsabilidad en la adquisición y desarrollo de competencias es compartida entre la organización y el servidor.

5. Base Legal

Los procesos de formación y capacitación de la EMOV EP, se fundamentan en las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano y, en el presente instructivo.

6. Etapas de la Planificación



7. Responsables

Gerente General

Pertenece a un proceso Gobernante, se encargará de la emisión de políticas, directrices, normas y de la administración de la Empresa. Se orientarán a promover la gestión interna y externa, requerida del sistema de movilidad del Cantón Cuenca.

Dirigir la ejecución de las acciones, normativas, políticas y reglamentos para

Administración del Talento Humano y las que se consideren necesarias por parte de los entes rectores GAD, ANT, CTE, en concordancia con la normativa legal vigente.

a) Dirigir la ejecución de las acciones, normativas, políticas y reglamentos para

Administración del Talento Humano y las que se consideren necesarias por parte

de los entes rectores GAD, ANT, CTE, en concordancia con la normativa legal vigente.

- b) Planificar y Evaluar la formulación y cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual y lo que se haya considerado como parte del desarrollo Empresarial.
- c) Delegar y controlar a cada una de las unidades administrativas la dirección, supervisión y adecuada administración de bienes y economía de la entidad.
- d) Establecer procesos y políticas que impulsen a la calidad en la ejecución de contratos, convenios, obras, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo; así como los estudios y proyectos de inversión del Pliego Presupuestal.

Subgerencia de Talento Humano

La subgerencia de Talento Humano de EMOV EP tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Administrar operativamente el Subsistema de Formación y Capacitación de Personal de conformidad con lo previsto en la constitución de la república, Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento General, Código de Trabajo, Reglamento Interno y políticas e instrumentos técnicos emitidos por la entidad rectora en materia de gestión de talento humano.
- b) Detectar necesidades de formación y capacitación de los servidores y servidoras, obreras y obreros de la institución, sobre la base de los resultados del Subsistema de Evaluación de Desempeño y de las encuestas.
- c) Laborar planes organizacionales anuales de formación y capacitación, y los de contingencia que respondan a las necesidades detectadas por la empresa en su Plan Estratégico Empresarial, el Subsistema de Evaluación de Desempeño y la Detección de Necesidades de Capacitación por Áreas.

- d) Estructurar los programas, determinar los contenidos y metodología; seleccionar y contratar los instructores, programar los eventos de formación y capacitación respectivos y supervisar el desarrollo de los mismos.
- e) Procesar los resultados y presentar informes finales, evalúa los impactos de la capacitación desarrollada, estableciendo los mecanismos de ajuste y corrección requeridos.
- f) Evaluar y controlar la ejecución de la Formación y Capacitación Institucional, cuando esta sea contratada con instituciones privadas.
- g) Diseñar los instrumentos técnicos de evaluación de la Formación y Capacitación, tomando como referencia las políticas emitidas por la entidad de control.
- h) Registrar los resultados contenidos en los informes de aplicación del Subsistema de Formación y Capacitación en la base de datos existente.
- i) Aprovechar los conocimientos de los servidores de diversas capacitaciones, fin de transferir dichos conocimientos a otros servidores.

Subgerencia Administrativa

- a) Desarrollar y establecer los procesos para la adquisición de bienes y servicios incluidos los de consultoría, sujetándose a las resoluciones, normativas, leyes y cuantías de contratación, términos y referencias establecidas en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y del Instituto del INCOP.
- b) Formular, desarrollar y controlar la ejecución del Plan Anual de Contratación, en concordancia con la planificación institucional establecida por el Directorio.

8. POLÍTICAS

1. El Subsistema de Formación y Capacitación es de carácter universal para todos los servidores y obreros de EMOV EP.
2. Los planes y programas de formación y capacitación serán diseñados y ejecutados por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de EMOV EP, en base a las necesidades institucionales y la guía de detección de necesidades de formación y capacitación con el fin de apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la Empresa.
3. La Guía de Detección de Necesidades de Formación y Capacitación, se elaborará en base a encuestas a todo el personal de EMOV EP, las cuales deberán ser realizadas cada dos años a fin de constituir un insumo para los futuros Planes de Formación y Capacitación.
4. Los planes y programas de formación y capacitación deberán estar elaborados hasta el primer día del mes de noviembre del año inmediato anterior al de implementación del plan.
5. El Subsistema de Formación y Capacitación, de personal, se basa en el Plan Anual de Capacitación, el mismo que debe ser revisado y aprobado hasta el veinticinco de noviembre de cada año por parte de la Gerencia General, a fin de verificar su vigencia para el siguiente año.
6. La identificación de necesidades de formación y capacitación al iniciar un periodo se realizará con el aporte del personal y el aporte de los responsables de las áreas de EMOV EP.
7. La información recopilada durante el proceso de planificación de la formación y capacitación es de uso de los administradores del subsistema y con el fin determinado para el subsistema.

8. Todas las actividades de capacitación son obligatorias y cuentan con requisitos mínimos de asistencia, a las actividades de capacitación planeadas se registrarán en los archivos del personal y en el sistema de capacitación.
9. Las capacitaciones mayores a un mes no serán aplicables a los funcionarios de libre remoción. En caso de que se presentaren tema de interés institucional en los que deban participar dichos funcionarios, el Gerente General podrá autorizar su participación.
10. EMOV EP, a través de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, único administrado del presupuesto para formación y capacitación, deberá establecer una partida diferenciada de las cantidades presupuestarias, identificando las proporciones del presupuesto asignado a capacitación programada y no programada para cada área de la Empresa y en general.
11. Ninguna de las áreas de EMOV EP, podrá sobrepasar las asignaciones presupuestarias proporcionadas por la subgerencia de Gestión de Talento humano, base a la detección de necesidades de cada área sin antes recibir autorización de la Gerencia General.
12. Se presentarán a la Gerencia General, los informes mensuales de la ejecución y cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.
13. La capacitación efectuada a favor de servidores, que la entidad hubiese realizado un gasto para cursos de posgrados, maestrías o especialidades, origina la responsabilidad del servidor a mantenerse laborando en la institución, poniendo en práctica y entregando los nuevos conocimientos adquiridos, por un lapso igual al doble del tiempo concedido para su capacitación.

14. En caso de que el servidor u obrero sea convocado o invitado a participar en un curso, y faltare al mismo, y no presente justificación alguna, deberá devolver el costo total o el parte proporcional incurrido en dicho evento.
15. En caso de que el servidor u obrero reprobare el curso, este deberá devolver a la entidad el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su capacitación.
16. Sera obligación de los participantes en cualquier tipo de capacitación, remitir a la Subgerencia de Talento Humano una copia de la bibliografía o material entregado en los diferentes eventos, para que sea difundido en la Empresa.
17. En caso de servidores contratados, la capacitación se autorizará, siempre que los conocimientos adquiridos sean de inmediata aplicabilidad en las funciones que desempeña dentro de la Empresa.
18. Los servidores contratados no tendrán acceso a especializaciones como Diplomados, Maestrías o formaciones otorgadas por la Empresa, excepto en caso de existir temas de interés institucional, y que en estos sean necesarios para la ejecución de las labores encomendadas, el Gerente General podrá autorizar su participación, en este tipo de eventos.
19. Art.168.- Obligaciones del servidor convocado. - El servidor de la empresa que fuere convocado a participar en eventos de formación o capacitación está obligado a asistir y a aprobar el curso, para el efecto tendrá el respaldo y colaboración de sus jefes inmediatos.
20. En caso de que los servidores no aprobaren las capacitaciones, deberán restituir a la empresa, sin excepción alguna, los gastos incurridos por dicho efecto. Para el cobro de esta obligación, la empresa podrá ejercer en contra del servidor la Jurisdicción Coactiva.

21. Art.169. Desistimiento. - Aquella o aquellas personas que, habiendo sido seleccionadas para beneficiarse de un evento de capacitación o formación, desistieran de su postulación, no podrán ser consideradas para un evento posterior, durante los dos años siguientes, salvo casos debidamente justificados y comprobados por el área de Talento Humano de la empresa.
22. Art.170. No asistencia a cursos. - El personal que injustificadamente se niegue a concurrir a los cursos programados como obligatorios dentro del Plan Anual de Capacitación y Formación no tendrá derecho a promoción o ascenso alguno, ni a participar en eventos de capacitación, por un período de dos años, a partir de la convocatoria.

9. Procedimiento para el proceso de Capacitación y Formación.

a) Detección de Necesidades de Formación y Capacitación:

La detección de necesidades de formación, capacitación y desarrollo deberá ser realizada en función de la planificación y las necesidades de la Empresa.

La subgerencia de Talento Humano enviará por correo electrónico a las diferentes áreas un formulario para Detección de Necesidades de Capacitación, en la cual detallará el tipo de formación y capacitación que consideran necesaria. Además, como se utilizarán otros mecanismos para completar dicho formulario. Estos mecanismos podrían ser entre otros, los resultados de la evaluación del desempeño, proceso de selección, planes de carrera, manual de funciones, perfiles de cargo, etc.

Las necesidades de formación en capacitación se analizarán en los niveles de la organización, procesos, equipos, cargos y talento humano como en función de las

competencias contratables, disponibles y desarrollables de los servidores coma en vinculación con los objetivos estratégicos y planes operativos empresariales.

Los administradores de las áreas solicitantes ingresarán la siguiente información:

- a) Departamento solicitante de la capacitación.
- b) Participantes en la capacitación.
- c) Prioridad de la capacitación.
- d) Datos de la capacitación.
- e) Responsables de la solicitud de capacitación.

Una vez aceptada solicitud de capacitación, la subgerencia de Talento Humano, consolidar a todas las solicitudes de todas las áreas y emitirá un informe para la aprobación de la Gerencia General.

Una vez aprobadas las capacitaciones por la Gerencia General, las Gerencias Subgerencias de cada área solicitante enviaran a la Subgerencia de Talento Humano, un informe que contendrá la información del posible proveedor del servicio y de la capacitación a realizarse para la elaboración del Plan Anual de Capacitación y posteriormente la de terminación del proveedor que más se ajuste a las necesidades de la Empresa.

b) Planificación de la capacitación:

Sobre la base de la detección de necesidades de formación y capacitación, se realizará la planificación y programación de los eventos, con el fin de establecer prioridades, fijar objetivos generales, formular políticas y estrategias, lineamientos generales y los recursos necesarios para su ejecución.

El Plan de Formación y Capacitación, tiene dos enfoques que se deberán incluir en el presupuesto de capacitación de la institución, que son:

1. Capacitación Programada: es el conjunto de eventos que se incluyen en la planificación anual realizada para un periodo.
2. Capacitación No Programada: es aquella que no está incluida en la planificación anual. Esta capacitación depende de necesidades emergentes que se generen en el periodo.

c) Ejecución del Plan Anual de Capacitación:

Para la ejecución del plan de capacitación, la Subrogación de Talento Humano, será responsable de sistematizar y coordinar los eventos de capacitación comunes a los procesos internos.

Durante la etapa de ejecución y desarrollo, se reciben los requerimientos de capacitación por parte de los Gerentes, Subgerentes y/o Administradores de cada área. Se revisa si los requerimientos forman parte del Plan Anual de Formación y Capacitación.

Cuando requerimiento no haya sido reportado dentro del Plan Anual de Capacitación, se considerará como una Capacitación No Programada.

En caso de que el evento tenga costo, será necesario revisar la partida presupuestaria destinada para el rubro de capacitación, conforme lo defina el Plan Anual de Capacitación. Si el curso no tiene costo no será necesario solicitar verificarle partida.

Se realiza un informe técnico en el que se detallan los antecedentes del requerimiento, Se somete a revisión de la Sugerencia de Talento Humano previa solicitud de aprobación por parte de la Sugerencia Financiera.

Una vez que los contenidos del curso y los proveedores han sido aprobados, se realizará una invitación a los proveedores vía al Sistema de Compras Públicas, definiendo detalles y términos de referencia del pliego requerido. Se deberá solicitar 3 cotizaciones para lo relacionado con el lugar donde se realizará el evento, cuando no se realice en un local de la empresa, así mismo el servicio de alimentación, el cual deberá ser aprobado por la Sugerencia Administrativa.

Durante el evento cada participante deberá registrar su asistencia en el formato diseñado para el efecto. Los funcionarios tienen hasta 8 días para enviar sus Certificados de Participación, para el registro en el sistema respectivo.

d) Evaluación de evento:

La evaluación es un juicio crítico que mide al proceso de entrenamiento como un todo, mediante el cual se evalúa el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

Para la evaluación del evento se deberán utilizar los institutos técnicos de análisis y la preparación del mismo será de carácter obligatorio. Para esto se utilizaron los siguientes formularios:

Formulario individual: consta de la recopilación de datos generales del taller. Instruye sobre la forma de evaluación donde se detalla lo percibido por los participantes a nivel de puntaje. Por los diferentes aspectos que deben ser analizados luego de realizado un taller de capacitación, se considera importante dividir en puntajes fundamentales.

1. Evaluación del Instructor.
2. Desarrollo del Evento.
3. Aspectos Generales del Evento.

Formulario resumen: en él se consolidan todos los datos emitidos por los formularios individuales a manera de base de datos en una hoja de cálculo. También se analiza el parámetro de evaluación del instructor, del curso y de los aspectos generales.

e) Medición impacto de resultados.

Para la etapa de Medición e Impacto de los Resultados de la Capacitación, se deben establecer indicadores que permitan evaluar la aplicabilidad de la capacitación recibida. La Sugerencia de Talento Humano en conjunto con la Gerencia y/o Sugerencia a la cual pertenezca el personal capacitado, deberán realizar una evaluación luego de un tiempo determinado.

Bajo este esquema existen varios tipos de evaluación de la capacitación:

1. Reacción ante el programa.
2. Aprendizaje: Tomar pruebas para evaluar grado de aprendizaje.
3. Conducta: Si la conducta en el trabajo cambio como un efecto de la capacitación recibida.

Los datos que incluye son los siguientes:

1. Las necesidades de capacitación identificadas, clasificadas por áreas.
2. Los programas de capacitación planificados y ejecutados para satisfacer las necesidades de capacitación.
3. El número de personas que participaron en cada programa de capacitación.
4. la duración de los programas de capacitación ejecutados.
5. el total de horas hombre invertidas, costo promedio de la hora invertida y el valor total de las horas invertidas.
6. Si la provisión de los programas de capacitación fue interna o externa.

7. El presupuesto original y costo total real de los programas de capacitación, y la variación existente entre los dos.

Con esta información de resumen, la unidad responsable podrá realizar el informe Anual de Capacitación, incluyendo las principales conclusiones de la actividad realizada.

f) Monitoreo y Control del Plan de Capacitación:

El Plan Anual de formación y capacitación será seguido y monitoreado por la sugerencia de talento humano básicamente para establecer el nivel de cumplimiento de los eventos de capacitación en ella incluidos.

A este efecto se aplicarán encuestas a los participantes en los eventos de capacitación y una vez tabuladas se emitirá un informe sustentado en los siguientes criterios de evaluación:

10. Metodología del Proceso

La metodología del proceso se basa en la ejecución que se desarrolla para valorar la conducta, situación laboral, cualidades, responsabilidad, debilidades, necesidades y desempeños de los participantes de la empresa desde diversos puntos de vista y de manera global, para lograr finalmente conocer los beneficios del personal hacia la empresa y a su vez resolver las deficiencias que presentan.

El desarrollo evaluativo se desarrollará mediante sus factores generales y específicos de ejecución los cuales se calificarán sobre 100 puntos, que serán mencionados a continuación.

a) Factores generales de la evaluación

Los factores generales se basan en parámetros globales de la evaluación que conllevan la totalidad de la calificación:

Factores generales para evaluar	Puntuación
Autoevaluación (Auto)	10
Subgerente de Talento Humanos (T.T.H:H.)	30
Evaluación cooperativa (Ambos)	15
Observación del desempeño laboral	10
Asistencia	10
Puntualidad	10
Hoja de vida y experiencia	15
TOTAL	100

b) Factores puntuales de la evaluación

Los factores puntuales informan parámetros desglosados o específicos, a partir de los generales, todos ellos con su respectiva calificación.

Factores empresariales	EVALUACIÓN		
	AUTO	R.H.	AMBOS
Conocimiento de normativas de la empresa	1	3	1.5
Conocimiento de necesidades presentes y futuras de la empresa	1	3	1.5
Aporte de soluciones a problemáticas de la empresa	1	3	1.5
Decisiones individuales para mejorar el área laboral	1	3	1.5
Mejora de dificultades durante los últimos meses	1	3	1.5
TOTAL	5	15	7.5

Factores del servidor	EVALUACIÓN		
	AUTO	T.T.H.H	AMBOS
Progreso del desarrollo y metas personales	1	3	1.5
Comodidad y confianza con el cargo desempeñado	1	3	1.5
Crecimiento en metas personales	1	3	1.5
Liderazgo	1	3	1.5
Coordinación, comunicación y trabajo en equipo	1	3	1.5
TOTAL	5	15	7.5

Observación del desempeño laboral del servidor	PUNTUACIÓN		
	0	1	2
Es aplicado, realiza su trabajo con actitud, esfuerzo y productividad			X
Presenta capacidad de aprendizaje			X
Es íntegro y toma buenas decisiones			X
Se adapta y es flexible a los cambios			X
Habilidades interpersonales (trabajo en equipo, comunicación, etc.)			X
TOTAL			10

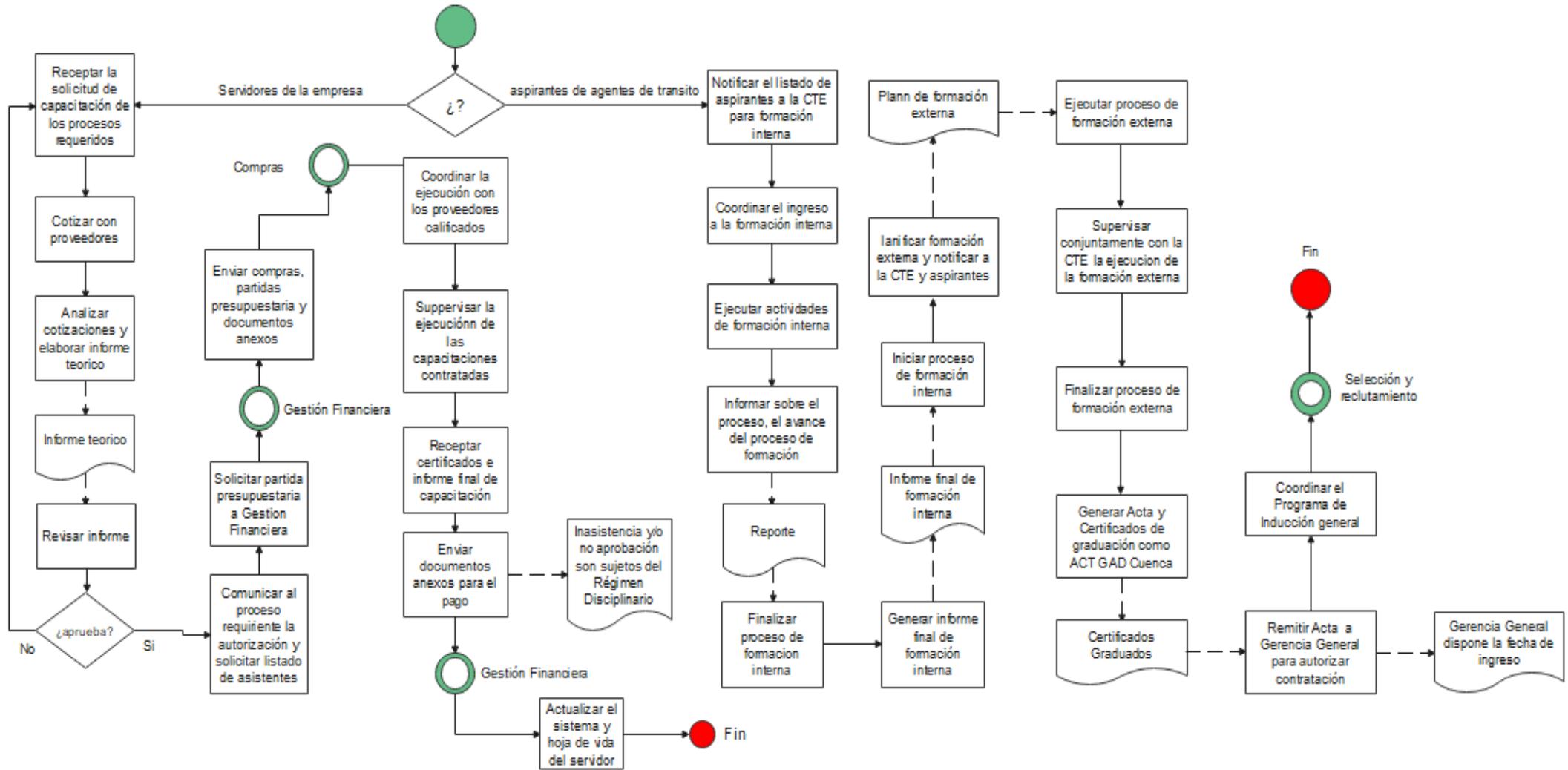
Observación del desempeño laboral del servidor	PUNTUACIÓN		
	5	7.5	10
Puntualidad			X
Asistencia			X
TOTAL			10

Hoja de vida y experiencia	PUNTUACIÓN		
	0	1	2
Nivel de instrucción o formación			X
Competencias, capacidades y habilidades requeridas			X
Capacitaciones y cursos sobre el área de trabajo			X
Cargos anteriores desempeñados y experiencia			X
Estabilidad Laboral			X
TOTAL			10

El cuadro de necesidad de capacitación debe realizarse según la calificación obtenida por área o departamento.

Necesidad de capacitación según la calificación de la evaluación general				
Calificación	10-30	31-60	61-80	81-100
Necesidad	Alta	Media alta	Media	Baja

7. Diagrama



8. Conclusiones

Con la realización del presente trabajo de investigación podemos manifestar las siguientes conclusiones:

1. Como parte de la gestión del talento humano de la Empresa, es imprescindible, generar proyectos encaminados al diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de identificar e intervenir en los factores que influyen al momento de determinar los temas a capacitar.
2. La socialización de los reglamentos internos, instructivos, políticas legalmente aprobadas para la Empresa, deben ser permanentes, sobre todo dentro de los procesos de inducción al personal nuevo que ingresa a laborar dentro de la misma, ya que el desconocimiento por parte del personal de la estructura organizativa, la misión, visión y valores empresariales ha influenciado en los colaboradores, lo cual se refleja dentro de las asistencias a los procesos de capacitación.

9. Recomendaciones

Se recomienda que la EMOV EP, cuente con un instructivo de Diagnóstico de necesidades de capacitación, a fin de que cuente con un lineamiento definido e implementado dentro de su normativa interna, esto a fin de que no cambie de lineamientos y directrices que se imparten por parte de cada uno de los Subgerentes en funciones con los cambios de administración.

1. Se recomienda que en los Planes Operativos Anuales se contemple el rubro y la partida presupuestaria para la capacitación del personal, así como la socialización de los Reglamentos aprobados para la Empresa.
2. Se recomienda brindar la planificación e intervención que estén orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida del colaborador, la productividad del trabajo, armonía en las relaciones interpersonales, sobre todo en el desarrollo de la eficiencia en la empresa.
3. Se recomienda que se siga manteniendo los estándares de competencias de tránsito, se dote de equipos e instrumentos adecuados a todo el personal, que vayan a la par con los desarrollos tecnológicos, a fin de mejorar la calidad en el servicio público.

11. Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de RR HH*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégicas de Recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Chavez, L. m. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La caracola editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- chiavenato, i. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de la Organización*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. &. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Deloitte Touche Tohmatsu, (2006). Recursos Humanos con Foco en el Negocio - Un nuevo abordaje para creación de valor. Recuperado el 09/04/21, de: http://www.deloitte.com/assets/DcomCostaRica/Local%20Content/Publicaciones/Publicaciones%20Human%20Capital/091023-cr_RH_en_el_foco_del_negocio.pdf.
- Isela, n. m. n. (2014). Capacitación bajo un enfoque sistemático (agosto 2014). México: Priented in México.
- Ley Orgánica de Servicio Público, Josep
- Gelabert, M. (2015). *La Gestión del Talento Humano en la Economía del Conocimiento*. Estudios Gerenciales.
- Guamán, N. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal que labora en el gobierno autónomo descentralizado intercultural del cantón Cañar en el periodo 2018*. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 09/04/21, de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/16320/1/UPS-CT007946.pdf>
- Marta, A. (2010). *Selección por competencias 3era edición*. Buenos Aires: Granica.
- Martha, A. (2007). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez, R., & Luis, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Instituto Tecnológico de Sonora*, 16(2), 12. doi:ISSN 1666-1680
- Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. In Mondy.
- Moreno, J. (2009), Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

- Noe, W. M. (2005). *administración de recursos humanos (9na edicion)*. Mexico: Pearson.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2012), *Gestión de la formación en las organizaciones*, Madrid: Editorial Síntesis.
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano Emov Ep. (2018).
- Tamayo, T. y. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Lisuma.
- Yturalde, E. (2013), Los ejes transversales de la educación. Recuperado el 09/04/21, de <http://www.ejestransversales.com/>

12. Anexos



cuencia
ALCALDÍA

emov

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LA EJECUCION Y LA EXPECTATIVA DE MEJORA SOBRE EL ACTUAL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

(Entrevista semiestructurada dirigida a cargos de dirección)

Fecha de entrevista: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombres y apellidos completos: _____

Lugar: _____

BLOQUE A. Las preguntas descritas a continuación sirven para determinar la situación actual del proceso del diseño del plan de capacitación

1. ¿Cómo es el proceso que la EMOV EP sigue para diagnosticar las necesidades de capacitación (actividades, responsables)?

2. ¿Conoce si la EMOV EP utiliza software o algún tipo de herramientas para determinar las necesidades de capacitación? ¿Cuáles son?

3. ¿Cómo se registra en la institución el histórico de los eventos de capacitación, quién es el responsable y qué información se almacena?

4. ¿Hasta la actualidad y en su experiencia, hacia dónde se ha direccionado los eventos o programas de capacitación?

5. ¿Cuáles son las principales debilidades del actual proceso para la identificación de las necesidades de capacitación?



cuencia
ALCALDÍA

emov

BLOQUE B. Las preguntas descritas a continuación sirven para determinar la expectativa de un adecuado proceso para diagnosticar las necesidades de capacitación

- 1) ¿Considera Usted que se debería implementar nuevas herramientas tecnológicas para la implementación del diagnóstico de necesidades de capacitación, por qué?

- 2) ¿Podría indicar hace que tiempo se realizó la última capacitación dentro de la organización?

- 3) Para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación ¿Cuáles de las siguientes fuentes de información deberían ser considerables?

- Evaluación del desempeño de colaboradores
- Necesidades empresariales de acuerdo con los perfiles de cada cargo
- Necesidades y recomendaciones de los ciudadanos

- 4) ¿Considera usted que existen motivos significativos dentro de la empresa la cual impide implementar un proceso de capacitación?

5) ¿Considera usted que los colaboradores necesitan ser capacitados para registrar un mejor desempeño laboral?

6) Según su perspectiva, ¿Podría mencionar cuáles han sido los efectos negativos por la ausencia de procesos de capacitación?



cuencia
ALCALDÍA

emov

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LA EJECUCION Y LA EXPECTATIVA DE MEJORA SOBRE EL ACTUAL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

(Entrevista semiestructurada dirigida a cargos operativos)

Fecha de entrevista: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombres y apellidos completos: _____

Lugar: _____

BLOQUE A. Las preguntas descritas a continuación sirven para determinar la situación actual del proceso del diseño del plan de capacitación

1) ¿Podría indicar hace que tiempo usted recibió retroalimentación dentro de la empresa EMOV EP?

2) ¿Conoce usted el procedimiento utilizado para la elaboración e implementación de capacitaciones para el personal?

3) ¿Podría indicar los procesos de capacitación que conoce dentro de EMOV EP?

- 4) ¿Considera usted que la ausencia de un proceso de capacitación es notoria dentro del desempeño de los colaboradores?



cuencia
ALCALDÍA

emov

BLOQUE B. Las preguntas descritas a continuación sirven para determinar la expectativa de un adecuado proceso para diagnosticar las necesidades de capacitación.

- 1) ¿Considera usted que los procesos de capacitación deberían ejecutarse en horas laborables?

- 2) ¿Está usted de acuerdo con el nivel de capacitación que mantienen los colaboradores por parte de la empresa?

- 3) ¿Podría mencionar cada que tiempo recibe capacitación laboral?

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Más de un año

- 4) Según su criterio, ¿Podría mencionar 4 pasos para implementar un correcto proceso de capacitación dirigido a los colaboradores?

-
- 5) Según su criterio, ¿Podría mencionar las consecuencias dentro de los colaboradores al no participar dentro de un proceso de capacitación?

Cuadro Comparativo

CATEGORIAS	NORMATIVA	SITUACIÓN ACTUAL	PERSPECTIVA
Responsables	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano	Consulta al encargado de cada área las posibles propuestas de capacitación en virtud de las necesidades del área.	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano y Normas Conexas.
Herramientas para utilizar	Herramientas de Ínfima Cuantía del SERCOP, Régimen común Régimen Especial, Consultorías, Bienes y Servicios y Contrataciones Directas.	La EMOV EP no utiliza software fijo para determinar las necesidades de capacitación.	La implementación de herramientas tecnológicas como softwares propios aplicados a la necesidad de la Empresa y permitan tener información verídica sin sesgos.
Registro de eventos	Se llena un formulario de asistencia.	Se llena un formulario de asistencia.	Llenar un formulario de asistencia física o virtual.
Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la evaluación del desempeño; • Análisis del Perfil; • Análisis de la necesidad del cliente; • Análisis departamental organizacional y procesal; • Análisis de la promoción dentro del plan de carrera. 	Se consideran las necesidades empresariales de acuerdo con los perfiles de cada cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la evaluación del desempeño; • Análisis del Perfil; • Análisis de la necesidad del cliente; • Análisis departamental organizacional y procesal; • Análisis de la promoción dentro del plan de carrera. • Necesidad del servidor hacer capacitado.
Implementación de procesos y procedimientos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del Plan Anual de Formación y Capacitación; • Ejecución de Plan Anual de Formación y Capacitación; y, • Medición de eficacia y resultados de la Formación y Capacitación 	A través del DNC	Detección de necesidades, evaluación de las capacitaciones desarrolladas, análisis situacional

Periodo para capacitación	No determina ni especifica.	Anualmente	Cada 3 meses en diferentes temas.
Horarios para capacitar	No determina ni especifica.	Dentro de la jornada de trabajo	Dentro de la jornada de trabajo, en especial a los agentes civiles de tránsito.
Replicas	Los servidores que hayan asistido a cualquier tipo de evento de capacitación por su experiencia y conocimientos adquiridos podrán ser requeridos por la empresa, para replicar lo aprendido en programas de capacitación, organizados por la empresa	No se aplica la replicas luego de la obtención de cualquier evento de capacitación.	Ejecutarse los procesos de réplicas por parte de los servidores beneficiarios de capacitación.