



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Tema:**

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO PARA CADA PUESTO DE TRABAJO EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS.

**Tesis de grado presentado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

**Línea de Investigación:** Análisis y mejoramiento de procesos

**Autora:**

ING. PATRICIA CASTILLO LASSO

**Asesor:**

MGT. RAMÓN ANGULO CUÉLLAR

Esmeraldas - Ecuador

SEPTIEMBRE DEL 2016

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la Pucese previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación.

Mgt. Ramón Angulo Cuellar  
**DIRECTOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Xavier Quiñónez Ku  
**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Tahimi Achilie Valencia  
**LECTOR 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez  
**COORDINADORA DE POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Maritza Demera Mejía  
**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

**ESMERALDAS – ECUADOR  
SEPTIEMBRE 2016**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, PATRICIA CASTILLO LASSO, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0801748120, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

ING. PATRICIA CASTILLO LASSO  
C.I 0801748120

## **CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS**

Como tutor legalmente designado por las autoridades académicas de la PUCESE certifico que la tesis de grado cuyo título es **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO PARA CADA PUESTO DE TRABAJO EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS”** de autoría de la ING. PATRICIA CASTILLO LASSO, cumple con los requisitos de calidad, originalidad exigibles y que se hace incorporando las sugerencias del tribunal, por lo cual puede ser declarado como aprobado.

---

**MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para vencer cada obstáculo y hacer posible este momento tan especial e importante en mi vida; A mi esposo e hijos por brindarme ese apoyo incondicional durante todo este tiempo de sacrificio, a toda mi familia por creer en mí y prestarme su atención. Muy especialmente a esa mujer combativa que me ha demostrado que en esta vida hay que luchar por lo que se quiere: MI MADRE.

*PATRICIA CASTILLO*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica de Esmeraldas, por ser la institución de educación superior que brinda la oportunidad a jóvenes y adultos para formarse en las distintas ramas del conocimiento. A Autoridad Portuaria de Esmeraldas, por brindarme las facilidades para desarrollar la investigación. A los docentes con quienes tuve la oportunidad de compartir conocimientos que permitieron instruirme y lograr un mayor conocimiento. A mi tutor de tesis y a los lectores de la misma, gracias por su guía y ayuda en todo momento.

*PATRICIA CASTILO*

## RESUMEN

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es una entidad de derecho público, con personería jurídica, que tiene la misión de construir obras y organizar los servicios de la actividad marítimo portuaria (APE, 2014). No obstante, la gestión de APE pueda considerarse normal, se ha venido presentando una debilidad que tiene que ver con la poca aplicación de procesos de formación y capacitación dirigida a sus servidores administrativos y operativos. La metodología de investigación fue aplicada tomando en consideración el método inductivo, deductivo, que sirvieron para establecer preliminarmente las necesidades de capacitación y determinar luego, los temas y contribuciones que tendría el plan de capacitación; en cuanto al tipo de investigación, fue considerada básica y descriptiva. Entre los principales resultados obtenidos se pudo evidenciar que en APE, aunque el departamento de talento humano realice la identificación de necesidades de capacitación y planifique anualmente procesos para que los servidores actualicen u obtengan nuevos conocimientos, tales procesos no se cumplen al 100% debido a que no existen suficientes recursos económicos para llevarlos a efecto en su totalidad. También, a pesar de contar con una base de datos de posibles personas o empresas capacitadoras, no se utiliza mayormente tal base de datos, porque en la actualidad, el principal problema para la no ejecución de capacitaciones tiene que ver con la dificultad económica por la que pasan las entidades estatales. Al final del proceso se plantea un plan de capacitación para el talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que busca la actualización de conocimientos de los servidores de la entidad.

**Palabras clave.-** APE, Talento Humano, Gestión de talento humano, Formación y capacitación, Necesidades de capacitación, Plan de capacitación, Seguimiento y evaluación, Desarrollo de talento humano.

## ABSTRACT

Esmeraldas Port Authority is a public law entity with legal personality, which has the mission of building works and organizing services of port maritime activity (EPA, 2014). Although APE management can be considered normal, it has been presenting a deficiency that has little to do with the implementation of training processes and training directed to their servers. The research methodology was applied taking into consideration the inductive deductive method, which served to preliminarily establish training needs and then determine, topics and contributions that would have the training plan; in the type of research it was considered basic and descriptive. Among the main results it was evident that APE, although the department of human talent perform the identification of training needs and plan annually processes for servers update or obtain new knowledge, such processes are not 100% compliance because there are not enough financial resources to implement them in full. Also, despite having a database of possible persons or trainers companies, no such database is mostly used, because currently, the main problem for the non-execution of training has to do with economic hardship in the passing state entities. At the end of the process, a training plan for administrative and operational human talent Esmeraldas Port Authority, which seeks to update knowledge of servers entity arises.

**Keywords.-** APE, Human Resource Management, human talent, education and training, training needs, training plan, monitoring and evaluation, development of human talent.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	1
1.1 Justificación.....	3
1.2 Marco teórico de la investigación .....	4
1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual.....	5
1.2.1.1 Capacitación y Desarrollo del Talento Humano .....	5
1.2.1.1.1 Importancia de la Capacitación .....	5
1.2.1.1.2 Objetivos de la Capacitación .....	6
1.2.1.1.3 Beneficios de la Capacitación .....	7
1.2.1.2 Tipos de Capacitación .....	8
1.2.1.3 Fases del Proceso de Capacitación .....	9
1.2.2 Fundamentación Legal.....	12
1.2.3 Revisión de estudios previos.....	14
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
 <b>CAPÍTULO 2</b> .....	 18
<b>METODOLOGÍA</b> .....	18
2.1 Método de investigación.....	18
Inductivo Deductivo .....	18
Tipos de Investigación.....	18
Procedimientos.....	19
2.2 Universo y Muestra .....	20
2.3 Instrumentos.....	21

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	22
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	22
3.1 Descripción de la muestra .....	22
3.2 Análisis y descripción de resultados.....	23
3.2.1 Encuesta aplicada a talento humano de APE .....	23
3.2.2 Entrevista a gerente y jefes departamentales de APE .....	33
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	37
Discusión de resultados .....	37
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	40
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b> .....	40
5.1 Conclusiones.....	40
5.2 Propuesta.....	41
5.2.1 Justificación.....	41
5.2.2 Objetivos .....	42
5.2.2.1 General.....	42
5.2.2.2 Específicos .....	42
5.2.3 Ubicación sectorial .....	43
5.2.4 Viabilidad académica.....	43
5.2.5 Análisis de estructura de puestos.....	44
5.2.5.1 Estructura Orgánica Descriptiva .....	44
5.2.5.2 Funciones Estructura Orgánica.....	45
5.2.6 Detección de necesidades de capacitación.....	46
5.2.7 Base de datos de capacitadores .....	48
5.2.8 Plan Curricular para capacitación.....	50
Referencias .....	75
Anexos .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Matriz poblacional .....	20
Tabla 2.- Matriz muestral.....	21
Tabla 3.- Funciones estructura orgánica .....	45
Tabla 4.- Detección de necesidades de capacitación .....	47
Tabla 5.- Base de datos de capacitadores .....	48
Tabla 6.- Resumen de contenidos Gestión Pública y control .....	54
Tabla 7.- Resumen de contenidos gestión administrativa .....	56
Tabla 8.- Resumen de contenidos atención al cliente .....	58
Tabla 9.- Resumen de contenidos procesos portuarios .....	60
Tabla 10.- Resumen de contenidos Papes.....	61
Tabla 11.- Resumen de contenidos gestión financiera.....	63
Tabla 12.- Resumen de contenidos riesgos laborales.....	66
Tabla 13.- Resumen de contenidos jurídicos .....	67
Tabla 14.- Resumen de contenidos control aduanero .....	68
Tabla 15.- Resumen de contenidos procesos .....	69
Tabla 16.- Resumen de contenidos talento humano .....	71
Tabla 17.- Evaluación y calificación .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.- Tiempo de trabajo en APE .....	23
Figura 3.- Requerimientos de capacitaciones .....	24
Figura 4.- Ejecución de capacitaciones.....	25
Figura 5.- Diagnóstico de necesidades .....	26
Figura 6.- Aspectos del diagnóstico .....	27
Figura 7.- Base de datos de capacitadores.....	28

Figura 8.- Competencias a fortalecer personas.....	29
Figura 9.- Competencias a fortalecer trabajo .....	30
Figura 10.- Competencias a fortalecer aspecto social.....	31
Figura 11.- Presupuesto de capacitaciones .....	32
Figura 12.- Estructura orgánica descriptiva .....	44
Figura 13.- Malla curricular gestión pública y control .....	53
Figura 14.- Malla curricular gestión administrativa .....	55
Figura 15.- Malla curricular atención al cliente .....	57
Figura 16.- Malla curricular procesos portuarios .....	59
Figura 17.- Malla curricular Papes.....	61
Figura 18.- Malla curricular gestión financiera.....	62
Figura 19.- Malla curricular riesgos laborales.....	65
Figura 20.- Malla curricular jurídica .....	67
Figura 21.- Malla curricular control aduanero.....	68
Figura 22.- Malla curricular procesos .....	69
Figura 23.- Malla curricular talento humano .....	70

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La capacitación es una acción educacional que se lleva a cabo de forma organizada y que posibilita que las personas adquieran nuevos conocimientos o actualicen los existentes con el fin de desarrollar conocimientos, competencias o habilidades según la actividad que efectúe (Yanisselli, 2012, p. 2).

En el ámbito laboral y organizacional, la capacitación del talento humano reviste tal importancia en la gestión institucional, pues uno de los factores preponderantes en los que se sujeta tal gestión, radica en contar con un talento humano debidamente preparado para ejecutar las funciones y responsabilidades determinadas por los superiores.

En el contexto de la presente investigación, Autoridad Portuaria de Esmeraldas, como una normal entidad, procura la consecución de metas y objetivos institucionales y la obtención de los mismos depende casi en su totalidad de un correcto y eficiente desempeño de su personal administrativo y operativo.

Los servidores y obreros de APE, a más de contar con un adecuado clima organizacional, con una correcta distribución de tareas, con procesos de atención y motivación, necesitan primordialmente contar con programas de capacitación continua que les permita estar actualizados en torno a las tareas que deben cumplir, pues es la contante actualización y renovación de conocimientos la clave para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en la ejecución de sus funciones.

Es necesario que Autoridad Portuaria de Esmeraldas, diseñe y ejecute un eficiente Plan de Capacitación al Talento Humano Administrativo y operativo

de la entidad, puesto que de acuerdo al estudio de campo, se pudo establecer que no existen procesos continuos y constantes de formación y actualización de conocimientos del personal.

El alcance de los objetivos institucionales de APE, está firmemente ligado a la capacitación de su talento humano, pues es a través de esta actividad que se proporcionan procesos a los empleados en pos de la obtención de un conocimiento práctico y de una conducta como la requerida por la entidad.

Bajo estas consideraciones, el informe de investigación quedó estructurado así:

En el capítulo I, se desarrolla la Introducción y Justificación del proyecto investigativo, exponiendo las razones que hace el trabajo de investigación importante y necesario seguido del marco teórico, en el que se determina bajo qué fundamentos teóricos se desarrolla la investigación, estableciendo diferentes conceptualizaciones sobre Talento Humano, Capacitación, Procesos de Capacitación y que por último analiza las leyes y reglamentos a observar por la APE para el diseño del Plan de Capacitación del Talento Humano.

En el capítulo II se enuncian los Materiales y Métodos utilizados para desarrollar el proyecto, los métodos y tipos de investigación.

En el capítulo III, se expone la Interpretación de los Resultados obtenidos en el proceso investigativo, derivado de las encuestas y entrevistas realizadas al talento humano y a los jefes departamentales de APE respectivamente.

En el capítulo IV se realiza la Discusión de Resultados, exponiendo los principales aspectos identificados en la investigación y su relación con la fundamentación teórica de la investigación.

Por último, en el capítulo V, se desarrollan las Conclusiones y la Propuesta de mejoramiento de la problemática identificada, enfocada al diseño de un Plan de Capacitación para el talento humano administrativo y operativo de APE.

## 1.1 Justificación

La investigación se fundamenta en el Objetivo N°1 del Plan del Buen Vivir, que en su política 1.5 literal e, expresa: *“Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública”*.

Del mismo modo, el Art. 234 de la Constitución del Ecuador establece que el estado ecuatoriano garantizará la formación y capacitación continua de los servidores públicos que laboran en las entidades públicas existentes, por medio de instituciones de educación o programas de capacitación pública.

La importancia del presente estudio radica en que mediante la ejecución de un plan de capacitación, el personal administrativo y operativo de APE, mejorará sus habilidades, conocimientos, y actitudes, de modo que con el desarrollo de sus funciones, contribuirá a convertir a la entidad en una institución más fuerte, productiva y eficiente.

La utilidad práctica está determinada en el sentido de que la autora del presente estudio, forma parte del talento humano de la institución y al aplicar los conocimientos adquiridos en su proceso de formación profesional, pretende contribuir a mejorar las debilidades que se presentan en la atención y formación de los funcionarios que laboran en la entidad portuaria esmeraldeña.

Los impactos derivados del presente estudio, son entre otros:

- Permitirá fortalecer las capacidades y aptitudes del personal que labora en APE en torno a la ejecución de sus actividades.
- Contribuirá al perfeccionamiento de las actividades de los servidores en función de las necesidades de la entidad.
- Se podrá mantener motivados a los servidores en pos de su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 1.2 Marco teórico de la investigación

La presente investigación se fundamenta en teorías de varios autores como (Chiavenato, 2012, p. 15), quien sostiene que la capacitación se refiere a las fases de educación de corto plazo que se ejecutan sistemáticamente a personas o trabajadores en pos de mejorar sus competencias y por ende su desenvolvimiento en determinada actividad.

Del mismo modo, la teoría de Flippo, explica que la capacitación permite el aumento continuo del conocimiento y arte de un empleado para desarrollar sus actividades laborales (Flippo, 2010, p. 15).

Podría acotarse que la capacitación laboral se refiere a la puesta a consideración de diversos conocimientos enmarcados en las tareas que debe ejecutar un funcionario para contribuir a la optimización de la gestión organizacional.

La capacitación podría considerarse como una educación especializada. Se refiere al sinnúmero de actividades que se adquieren desde una habilidad motora hasta los específicos conocimientos técnicos, habilidades y competencias ante su entorno social y laboral (McGehee, 2011, p. 28).

Es importante acotar que la capacitación y actualización de conocimientos busca que las competencias de un funcionario se vean compenetradas no solo a las exigencias del puesto sino a las metas y objetivos institucionales.

Desde otro punto de vista, por medio de la capacitación, se busca también fortalecer los procesos administrativos y operativos el interior de la entidad, siendo que el propósito de la Administración de Procesos, es garantizar que todas las actividades se desarrollen en armonía para elevar al máximo la efectividad empresarial (Beltrán, 2010, p. 23).

## **1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual**

### **1.2.1.1 Capacitación y Desarrollo del Talento Humano**

La capacitación es efectuada con el fin de que los capacitados tengan la posibilidad de adquirir conocimientos que le sirvan para efectuar de mejor forma su trabajo. Las necesidades de capacitación surgen en función de los constantes cambios que se van presentando en el ambiente laboral y en función del mejoramiento continuo de la productividad y competitividad organizacional (Werther & Davis, 2012, p. 13).

Del mismo modo, (Bohlander G. , 2011, p. 7), define a la capacitación como las actividades y esfuerzos que realiza una organización con el propósito de impulsar el aprendizaje de sus colaboradores; por lo general está orientado al mejoramiento del desempeño en el corto plazo.

La capacitación también es considerada como las actividades planeadas y basadas sobre la detección de necesidades reales que se presentan en una organización y que se lleva a cabo con el propósito de adquirir, cambiar y actualizar los conocimientos, competencias, aptitudes y actitudes de los funcionarios que la conforman (Gilbert, 2010, p. 18).

La capacitación no puede ser vista como un simple proceso de formación y desarrollo del talento humano, sino más bien como el aprovechamiento de una herramienta estratégica que acompaña eficientemente los procesos que permiten hacer más eficaces a la gestión de la empresa.

#### **1.2.1.1.1 Importancia de la Capacitación**

La importancia de la capacitación radica en que permite alcanzar niveles de perfección en las tareas que son asignadas y desempeña cada trabajador,

generando resultados con niveles de calidad, con productos y servicios que satisfagan los requerimientos y necesidades de los administradores y clientes de la organización (Rodríguez J., 2012, p. 12).

La capacitación es importante por cuanto permite mejorar la eficiencia en el trabajo de la organización, permitiendo transformar el esfuerzo de los colaboradores en tareas enmarcadas en la calidad; proporciona por medio de la adquisición de conocimientos, aumentar la competitividad y comprensión de la misión y objetivos de la entidad (Filippi, 2012, p. 1).

De acuerdo a (Díaz, 2011), es de gran importancia efectuar con regularidad procesos de capacitación de personal, por cuanto luego de ejecutada, genera mayor productividad organizacional y promueve entre los funcionarios capacitados, una mayor competitividad individual e institucional.

Por medio de la capacitación se pueden desarrollar las capacidades de los funcionarios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, con beneficios tanto para los empleados como para la organización, pues los primeros podrán mejorar sus niveles de desarrollo y la entidad, con el apoyo de sus funcionarios buscará ejecutar una gestión eficiente y de calidad.

#### **1.2.1.1.2 Objetivos de la Capacitación**

De acuerdo a (Gestiopolis, 2014), la capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se pueden mencionar:

- Siendo que los empleados deben tener una mejor capacitación y actitud frente a sus actividades, la empresa tendrá mayores niveles de rentabilidad.
- Elevar los niveles de conocimiento en todas las jerarquías de la organización.

- Mejorar la moral de los trabajadores.
- Lograr que los funcionarios y empleados se articulen a los objetivos organizacionales.
- Dar constante fomento a la confianza y apertura laboral.
- Mejorar la información para la toma de decisiones y el logro de mejoras a los problemas presentados (Gestiopolis, 2014).

#### **1.2.1.1.3 Beneficios de la Capacitación**

Según (Gestiopolis, 2014), el beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios se pueden mencionar:

- Individualmente posibilita que los trabajadores puedan tener confianza para tomar decisiones individuales siempre en beneficio de la organización.
- Busca que los colaboradores logren desarrollarse por sí mismos.
- Permite establecer metas a nivel individual.
- Aumenta los niveles de satisfacción por el trabajo realizado.
- Aumenta la fluidez comunicacional entre los colaboradores.
- Integra a los grupos y departamentos de trabajo.
- Permite el mejoramiento del ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades los colaboradores (Gestiopolis, 2014).

### 1.2.1.2 Tipos de Capacitación

**1. Capacitación para el trabajo.**- Es impartida a los colaboradores que van a efectuar una nueva actividad en una organización, sea por contratación nueva, promoción o ubicación en otro puesto (Rodríguez J. , 2012, p. 46).

- a) Capacitación de pre ingreso.- Es realizada en función de la selección, es decir, se encarga de proveer de conocimiento a funcionarios nuevos para desempeñar su actividad.
- b) Inducción. Se refiere al proceso en el que se da a conocer al nuevo colaborador, la parte estratégica organizacional, entre las que muestra la misión, visión, objetivos, entre otros.
- c) Capacitación promocional.- Tiene que ver con la capacitación que se brinda a trabajadores que obtienen una reubicación de mayor nivel dentro de la misma organización (Rodríguez J. , 2012, p. 47).

**2. Capacitación en el trabajo.**- Son las diferentes actividades de capacitación que se dirigen al desarrollo de habilidades y actitudes entre el personal que es capacitado, mezclando el desarrollo individual con el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez J. , 2012, p. 47).

- a) Adiestramiento. Se refiere a las acciones que permiten desarrollar habilidades, destrezas y competencias en función del incremento de la eficiencia de los colaboradores en cada uno de sus puestos designados previamente.
- b) Capacitación específica y humana. Es el proceso educacional que se aplica de forma pormenorizada y que sirve para que las personas puedan adquirir conocimientos y usarlos para el desarrollo de sus habilidades y competencias en función de sus objetivos individuales.

**3. Desarrollo.-** Se refiere a la formación integral del individuo en función de la gestión que pueda hacer la institución para mejorar los conocimientos de sus colaboradores (Rodríguez J. , 2012, p. 48).

### **1.2.1.3 Fases del Proceso de Capacitación**

(Pinto, 2011, p. 63), estipula que para que el proceso de capacitación sea eficiente se deben considerar adecuadamente los siguientes puntos:

#### **1. Necesidades de Capacitación**

Tiene que ver con la evaluación e identificación de las necesidades que tienen las personas para capacitarse, determinando inventariadamente las necesidades de adquisición o actualización de conocimientos sobre aspectos como la tecnología, mano de obra, jornadas laborales en función de preparar a los colaboradores ante las innumerables exigencias de los clientes o usuarios que solicitan sus productos o servicios (Pinto, 2011, p. 63).

#### **2. Planeación de la Capacitación**

Por medio de un documento establecido para la ejecución de los planes de capacitación, referenciado con la detección de necesidades, se procede a la determinación de las pautas a seguir para que se logren los objetivos de optimizar o actualizar los conocimientos de los colaboradores capacitados, teniendo siempre en consideración los siguientes aspectos:

- Claridad
- Precisión
- Profundidad

- Oportunidad
- Participativo

### **3. Programación de la Capacitación**

Debe estar orientado a la satisfacción de las motivaciones generales e individuales de los colaboradores y buscar la articulación entre los conocimientos y competencias de éstos y su compromiso para el logro de las metas institucionales (Pinto, 2011, p. 65). El éxito de la organización del plan de capacitación depende de conocer aspectos como:

- Lo que debe ser enseñado
- A quienes debe estar dirigida la capacitación
- Los tiempos en los que debe enseñarse
- El lugar en que debe llevarse a cabo
- Cómo debe ser el proceso de capacitación
- Los profesionales aptos para enseñar

### **4. Ejecución de la Capacitación**

Es en esta fase en la que quien coordina los planes de capacitación debe tener en consideración los medios que se utilizarán para el proceso y la determinación de aspectos que logren motivar a los funcionarios para recibir el aprendizaje, estableciendo los tiempos para cada enseñanza, asegurando los impactos y que se apliquen los contenidos aprendidos, sin dejar de lado aspectos posteriores como el refuerzo, retroalimentación y la constante evaluación (Pinto, 2011, p. 66).

## **5. Evaluación de la Capacitación**

Con la finalidad de verificar si los planes de capacitación han tenido el éxito esperado, es importante que posterior a su ejecución, se lleve a cabo una evaluación sistemática de las actividades y fases cumplidas para lo cual es indispensable que se establezcan las normas de evaluación a ser consideradas para el efecto (Pinto, 2011, p. 66).

Inicialmente debe practicarse una evaluación antes de la capacitación en el que se establezcan los niveles de conocimiento de los considerados para la capacitación; luego de eso, un examen posterior a la recepción de contenidos y enseñanzas. Al final se compara entre los dos exámenes ejecutados para verificar cuales son los alcances reales del programa de capacitación.

Según (Pinto, 2011), para el logro de los objetivos planteados en el plan de capacitación, debe observarse el estricto cumplimiento de las diferentes normas de evaluación y existir la transferencia al puesto de trabajo.

## 1.2.2 Fundamentación Legal

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

#### Capítulo II

#### Derechos del Buen Vivir

#### Sección octava

#### Trabajo y Seguridad Social

Art. 33.- El trabajo es considerado como un derecho de los ciudadanos y como un deber social del Estado, el mismo que debe garantizar a los ciudadanos acceso al mismo en condiciones de dignidad, respeto a su integridad y el cobro de un sueldo ajustado a la realidad, que cubra las necesidades básicas propias y de su familia.

#### Capítulo VII

#### Administración Pública

#### Sección tercera

#### Servidoras y servidores públicos

Art. 229.- Serán considerados como servidores públicos, las personas que de cualquier forma y condición, presten servicios en favor de los ciudadanos, en nombre de una entidad del estado.

Art. 234.- El estado ecuatoriano garantizará la formación y capacitación continua de los servidores públicos que laboran en las entidades públicas existentes, por medio de instituciones de educación o programas de capacitación pública.

### CÓDIGO DEL TRABAJO

El Art. 441 expresa que le estado brindará protección a las asociaciones de funcionarios o trabajadores que dentro de sus capacidades legales, tengan la oportunidad de promover la capacitación profesional del personal agrupado en cada actividad o rama laboral en la que se desenvuelva.

## LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO

### Título III

#### Del régimen interno de administración del talento humano

##### Capítulo 1 De los deberes, derechos y prohibiciones

Art. 22.- Son derechos de los servidores públicos:

q) Recibir de parte del estado ecuatoriano, continua formación y capacitación, contando con las facilidades de las instituciones en las que laboran.

Art. 71.- El estado ecuatoriano está en la obligación de garantizar y financiar procesos de formación y capacitación continua de sus servidores públicos por medio de la implementación de planes de capacitación. Es deber de las instituciones públicas realizar un seguimiento organizado y programático de los resultados derivados de los planes de capacitación.

Art. 73.- Los procesos de capacitación y formación dirigido a los servidores públicos financiados por el estado, generarán automáticamente la responsabilidad de poner en práctica los conocimientos por un lapso tres veces mayor al tiempo de capacitación.

Art. 197.- La capacitación y formación estará bajo la responsabilidad de un Comité Interinstitucional integrado por las siguientes instituciones: la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes establecerán la política nacional de capacitación y formación del sector público.

Art. 199.- El Ministerio del Trabajo será el responsable de administrar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos.

#### ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

1. Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continua del Servicio Público.

### 1.2.3 Revisión de estudios previos

Las empresas en la actualidad, a causa de la globalización de los mercados, están destinando una gran parte de sus recursos a mejorar el conocimiento del Talento Humano que en ella labora, para adaptarse a los cambios y volverse cada vez más competitivas.

Es importante enunciar lo expresado en un artículo científico sobre la gestión de talento humano publicado en la Universidad Nacional de Loja, Ecuador, de autoría de Chávez (2011), quien manifiesta que tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Para el desarrollo del artículo, se planteó como objetivo desarrollar conocimientos en los estudiantes sobre la ciencia de administración de personal con el fin de que logren plantear por sí solos estrategias para mejorar las administraciones de personal. La población tomada en consideración fue un aproximado de 720 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. Las principales conclusiones del estudio fueron entre otras: No se conoce plenamente los sistemas de admisión y empleo del talento humano, del mismo modo, del mismo modo no se ha dotado de conocimiento sobre valuación y valoración de puestos así como la poca socialización de conocimientos sobre evaluación de desempeño, detección de necesidades, entre otros.

En la Universidad de Piura en Perú, Molina (2012), realizó un estudio de maestría sobre la elaboración y aplicación de una propuesta de formación para el personal portuario en Perú, debido a que la capacitación y actualización de conocimientos de los funcionarios que operan en el puerto es casi nula. El objetivo general que plantea la investigación es elaborar la propuesta de capacitación para el personal portuario del Perú, en tanto que para el logro del mencionado objetivo, se planteó entre uno de los objetivos específicos la identificación de necesidades de capacitación de los funcionarios. En cuanto a la metodología de estudio, se utilizó el paradigma cualitativo, en tanto que la investigación fue considerada de campo, pues se realizó en el campo portuario

de Perú. Se utilizaron las herramientas de observación, encuestas, entrevistas. Entre las principales conclusiones se estableció que el perfil de los trabajadores portuarios no está debidamente definido en el engranaje de la institución; las necesidades de formación no inciden en los temas considerados en el Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Por último, no se han llevado a cabo, capacitaciones en las que se actualicen los conocimientos de los trabajadores portuarios y por ende beneficie la gestión institucional.

En el Ecuador, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Medina (2014), realiza un estudio sobre el diseño de un plan de capacitación para el Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador, se aplican técnicas y herramientas aplicables a la gestión del talento humano de la organización articulado al desarrollo de las personas por medio de procesos de formación y capacitación continua. El objetivo general fue el de detectar las necesidades de capacitación que existen en cada unidad administrativa del citado ministerio. En cuanto a la metodología de estudio, se aplicó el método inductivo, en el que sobre la base de un conocimiento general, se analizaron los diferentes aspectos que giran en torno a esta problemática que no permite los procesos de capacitación en la entidad. La población identificada fueron los administradores y trabajadores del Ministerio de Defensa, a quienes se realizaron entrevistas y encuestas para conocer sus puntos de vista y detectar las necesidades de capacitación. Entre las conclusiones se evidenció la falta de procesos de detección de necesidades de capacitación; del mismo modo no se conocen con exactitud los productos y servicios de capacitación que se oferta a los clientes internos de la institución.

En el mismo país, en la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil, Moreira (2013), realiza otro estudio con el objetivo de la implementación de planes de formación y capacitación que permitan mejorar los conocimientos de los empleados de la entidad y por ende mejorar la calidad de servicio que se oferta a los usuarios. Entre los objetivos de la investigación se destaca la determinación de las orientaciones que requiere el personal administrativo de la entidad para mejorar y actualizar sus conocimientos y

lograr satisfacer las necesidades de los usuarios que solicitan servicios en la entidad. La metodología aplicada estuvo orientada al paradigma cuantitativo. La población objeto de estudio estuvo conformada por personal administrativo, docentes y estudiantes de la Universidad, quienes fueron las fuentes de información aplicando encuestas y entrevistas para el conocimiento de la situación actual respecto de los procesos de capacitación. Al final del proceso investigativo se plantea la identificación de los temas que conforman el módulo práctico de capacitación profesional que mejore los conocimientos de los funcionarios y permita mejorar la calidad de los servicios que se ofertan en la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil.

Estos antecedentes han generado que la capacitación sea considerada como parte de una inversión estratégica y no como parte de sus gastos, ubicándola como un componente indispensable para conseguir la ansiada competitividad empresarial, que le permita conseguir su visión.

Uno de los aspectos más relevantes en la consecución del mejoramiento de las capacidades del personal es la capacitación, ya que es el proceso que permite enseñar a los servidores y obreros, las habilidades básicas que deben conocer para desempeñar correctamente sus actividades y tareas.

Siendo la capacitación, uno de los fundamentales elementos en la gestión del talento humano, es necesario que las autoridades de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, provean de los recursos económicos suficientes para que se lleven a cabo totalmente los planes de capacitación surgidos de la detección de necesidades que realiza el departamento de talento humano, en pos de que su realización, influya efectivamente en la productividad de los servidores y obreros de la empresa, y en el cumplimiento de una eficiente gestión de esta entidad portuaria.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de capacitación, como estrategia para incrementar la eficiencia y productividad de servidores y obreros que laboran en Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los procesos que se deben aplicar para el requerimiento de las capacitaciones de los servidores y obreros de APE.
- Identificar las necesidades de capacitación que tienen los servidores y obreros de APE.
- Desarrollar una base de datos, la malla curricular y los recursos necesarios que se derivan del plan de capacitación en APE.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Método de investigación**

##### **Inductivo Deductivo**

De acuerdo a Carvajal (2013), el método inductivo se refiere al estudio de un determinado fenómeno desde aspectos particulares a un aspecto en general, mientras que el método deductivo parte del estudio del fenómeno desde datos generales considerados valederos hacia casos individuales que permiten comprobar su validez.

Se utilizó el método inductivo para determinar las necesidades de capacitación del talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas. El método deductivo por su parte, se utilizó principalmente para la determinación de las diferentes contribuciones que tendría un proceso de capacitación en la gestión de los funcionarios de la entidad.

##### **Tipos de Investigación**

La investigación básica busca acrecentar los conocimientos teóricos sin la obligación de inmiscuir directamente en su aplicación práctica Zorrilla (2003).

Tomando en consideración los objetivos de la investigación, ésta puede definirse como una investigación básica, que buscó y obtuvo información sobre la importancia de los procesos de capacitación partiendo de la detección de necesidades para plantear un plan de capacitación que mejore y actualice los conocimientos de los funcionarios de APE.

De acuerdo a Bernal (2011), la investigación descriptiva permite caracterizar un fenómeno de estudio o tema en concreto, señalando sus características y propiedades principales.

Según el alcance la investigación, podría considerarse como descriptiva, porque permitió describir todo el panorama o la situación en la cual se desenvuelve el fenómeno investigativo, para diseñar un adecuado plan de capacitación en base a las necesidades reales del talento humano administrativo y operativo de APE.

## **Procedimientos**

Los procedimientos aplicados para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos fueron los siguientes:

Se inició el procedimiento con el estudio de documentos institucionales, que permitieron conocer la situación del problema que se analiza en el presente proyecto. Luego de ello, la aportación teórica y de conocimientos sobre conceptos, teorías, ideas que sustentan esta investigación.

Luego se aplicaron cuestionarios utilizados para realizar las encuestas y entrevistas dirigidas al talento humano administrativo y operativo y a los jefes departamentales de APE respectivamente.

En base a los resultados se realizó el análisis e interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo a través de la encuesta y la entrevista para luego de ello emitir las conclusiones y recomendaciones, que permitan mejorar la problemática motivo de estudio.

Hay que destacar que la información y los datos recolectados fueron procesados mediante la aplicación de Word y Excel. Su análisis se efectuó mediante la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas.

## 2.2 Universo y Muestra

La población o universo del proceso investigativo estuvo conformado por el talento humano administrativo y operativo que labora en APE.

### Matriz Poblacional

Tabla 1.- Matriz poblacional

Nº	POBLACION	CANT.	%
1	Gerente	1	-
2	Jefes Departamentales	13	-
5	Servidores Administrativos	86	27.39%
6	Obreros	228	72.61%
	<b>TOTAL</b>	328	100%

314

Fuente: Dpto. de Talento Humano APE – Marzo 2016

### Aplicación de Fórmula Muestral

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{314}{0.05^2(314-1) + 1}$$

$$n = \frac{314}{0,7825 + 1}$$

$$n = \frac{314}{1,7825}$$

$$n = 176$$

n = muestra

N = Población

e = Error admitido

**Tabla 2.- Matriz muestral**

<b>Nº</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>CANT.</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Gerente	1	-
<b>2</b>	Jefes Departamentales	13	-
<b>5</b>	Servidores Administrativos	48	27.39%
<b>6</b>	Obreros	128	72.61%
	<b>TOTAL</b>	190	100%

176

Fuente: Dpto. de Talento Humano APE – Marzo 2016

De la muestra obtenida, se ejecutó el proceso de encuestas al talento humano administrativo y operativo, en tanto que la entrevista se aplicó a los jefes departamentales de APE.

## 2.3 Instrumentos

La técnica de la encuesta se aplicó con preguntas cerradas, dirigidas al talento humano administrativo y operativo de APE, para conocer sus puntos de vista respecto de la necesidad de ejecutar un plan de capacitación en la entidad.

La técnica de la entrevista se aplicó para los jefes departamentales de APE, para que den su opinión, respecto de cuáles serían los efectos de la ejecución de un plan de capacitación entre los empleados y funcionarios de APE.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Descripción de la muestra**

El capítulo III de la investigación pone a consideración los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, así como también los resultados de las entrevistas aplicadas a los jefes departamentales de la entidad portuaria.

Las interrogantes planteadas en las encuestas fueron de tipo cerrada, en ocasiones con dos alternativas y en otras con más de dos opciones relacionadas con la temática que se estudia.

Las preguntas realizadas a los empleados y funcionarios encuestados estuvieron dirigidas a determinar aspectos inherentes a su tiempo de trabajo en la institución, la existencia de procesos que permitan determinar los requerimientos de capacitación, la ejecución de procesos de capacitación al interior de la entidad, los aspectos que deberían mejorar en la estructura organizacional y la determinación de competencias conductuales, técnicas, y de apoyo que debería desarrollar el talento humano de la entidad.

Es importante también destacar que la entrevista realizada a los jefes departamentales, estuvieron dirigidas a conocer si el talento humano con que cuenta la institución está lo debidamente capacitado para el ejercicio de sus funciones, la frecuencia con que se ejecutan procesos de capacitación, si existe una base de datos registrada en APE proveedores de servicios de capacitación, si se cuenta con planificaciones anuales para desarrollar capacitaciones y si se considera la posibilidad de invertir recursos económicos para ejecutar un plan de capacitaciones en favor de los funcionarios.

## 3.2 Análisis y descripción de resultados

### 3.2.1 Encuesta aplicada a talento humano de APE

#### Tiempo de trabajo en APE

Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 5.11% dijo que menos de 1 año, el 13.07% expresó que entre 1 y 3 años, mientras que un mayoritario 81.82% afirmó que desempeñan su trabajo por más de 3 años. Ante lo expresado se puede establecer que el talento humano con que cuenta APE, tiene un suficiente tiempo de trabajo en la entidad, lo que por ende permite visualizar que conocen claramente las funciones y tareas a cumplir.

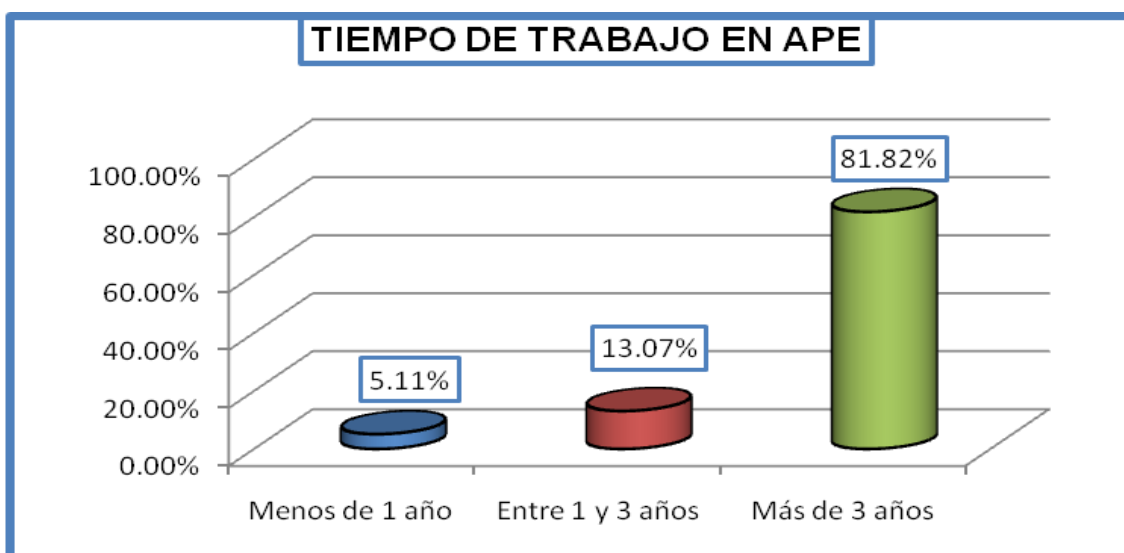
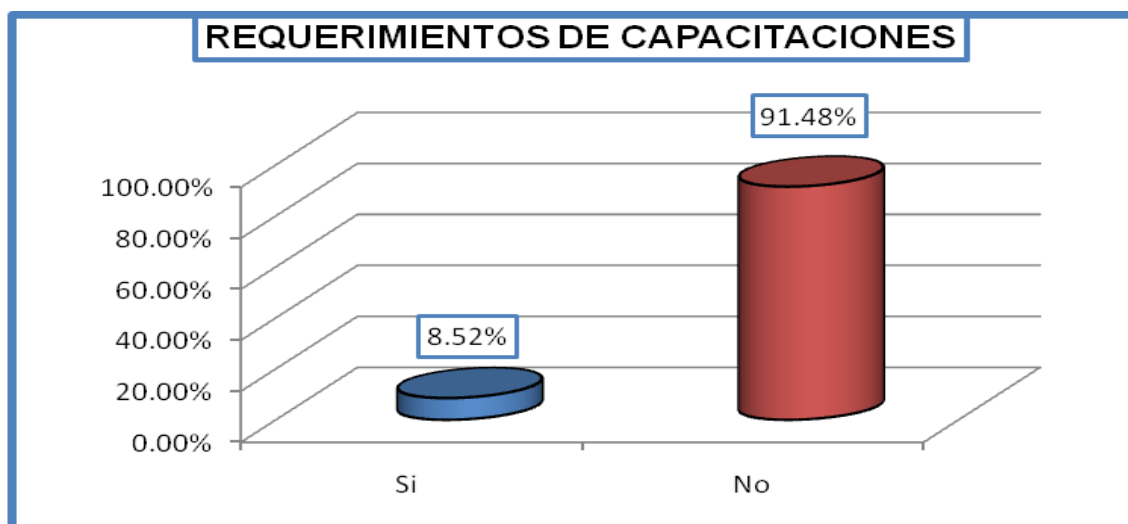


Figura 1.- Tiempo de trabajo en APE

## Requerimiento de capacitaciones

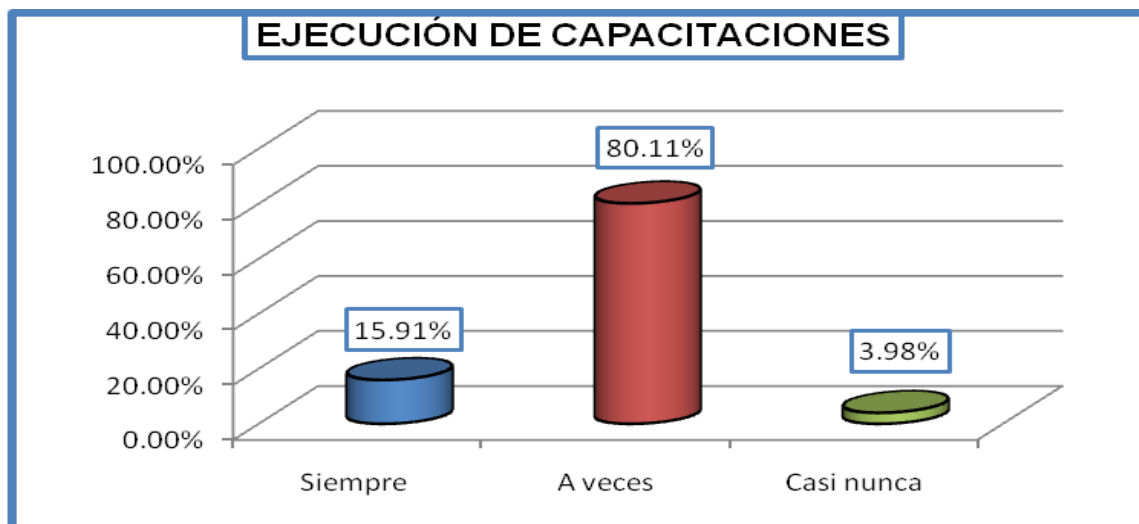
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 8.52% expreso que no, mientras que un mayoritario 91.48% afirmó que sí existen procesos que determinen requerimientos de capacitaciones por parte del departamento de talento humano. Del mismo modo hay que destacar que aunque se planifican procesos de detección de necesidades de capacitación y se plantean los programas de capacitación, en la actualidad la falta de recursos económicos no permite la ejecución al 100% de los planes de capacitación.



**Figura 2.-** Requerimientos de capacitaciones

### Ejecución de capacitaciones

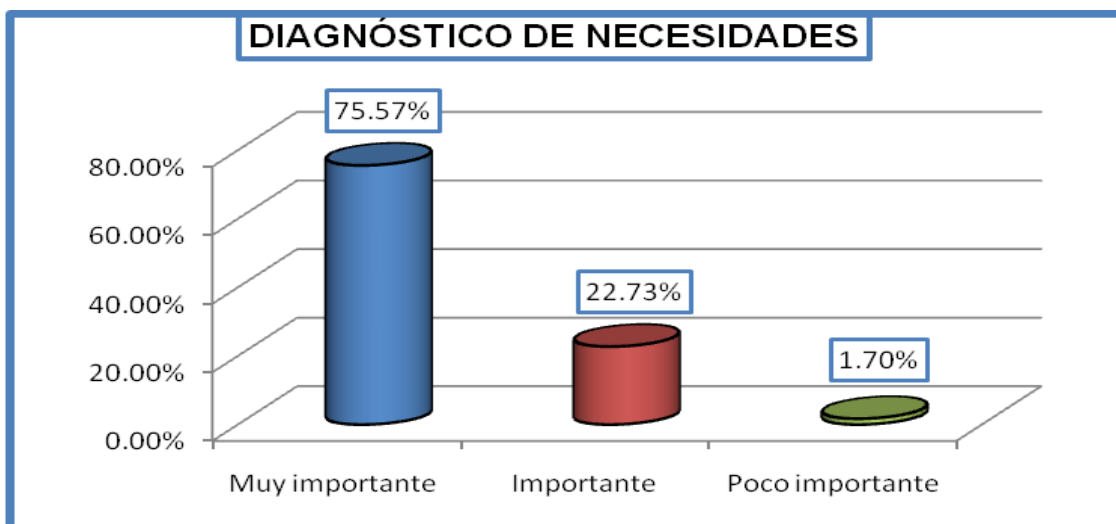
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 3.98% expreso que casi nunca, el 15.98% respondió que siempre, en tanto que un mayoritario 80.11% afirmó que una vez al año se ejecutan procesos de capacitación a los empleados. Por lo expuesto se puede establecer que las autoridades de APE, ejecutan procesos de capacitación en periodos de tiempo que promedian un año, que el hecho de que no se realiza plenamente no es por ausencia de planificación sino por falta de recursos económicos para cubrir el 100% de los procesos de capacitación.



**Figura 3.-** Ejecución de capacitaciones

### Diagnóstico de necesidades

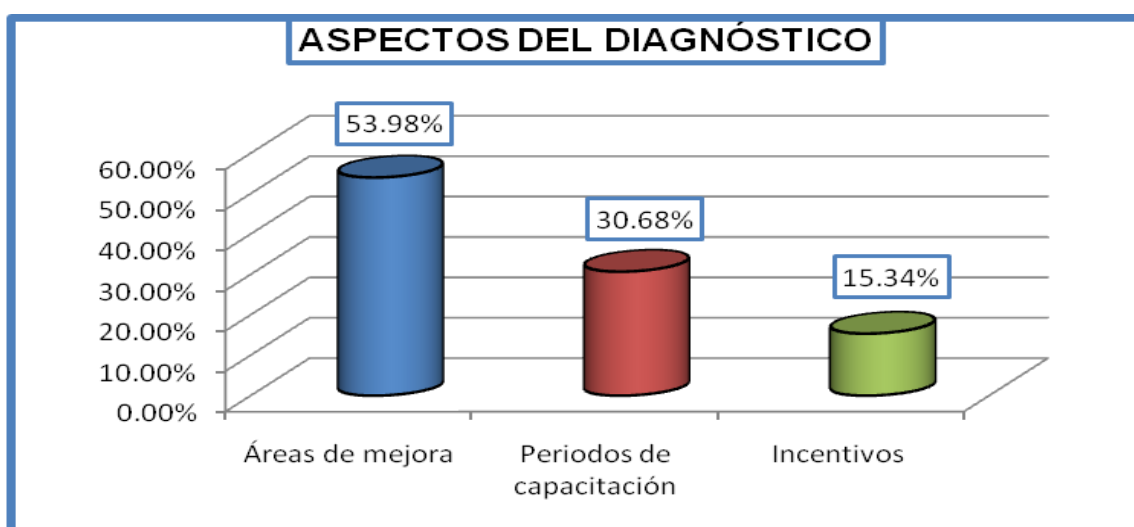
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 1.70% la considera poco importante, el 22.73% importante, mientras que un mayoritario 75.57% afirmó que es muy importante la ejecución del mencionado diagnóstico. Los resultados permiten establecer que las autoridades de APE, deberían ejecutar con prontitud, un diagnóstico que les permita conocer objetivamente, las necesidades de capacitación del talento humano tanto administrativo como operativo de la entidad.



**Figura 4.-** Diagnóstico de necesidades

### Aspectos del diagnóstico

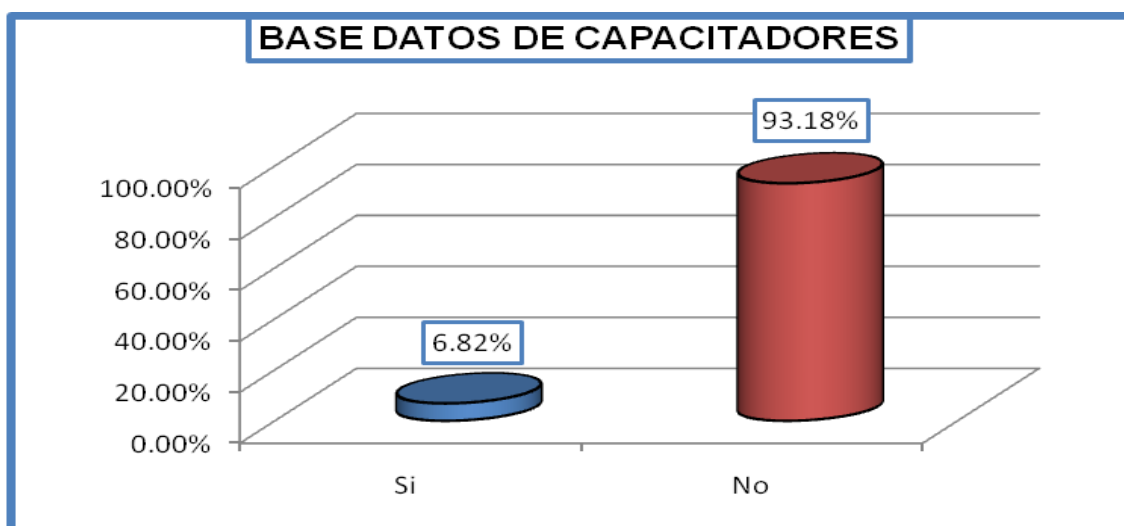
Respecto de cuáles son los aspectos del diagnóstico de necesidades que deben ser consultados, de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 15.34% expresó que deberían enfocarse en temas de inducción, el 30.68% respondió que en aspectos básicos, mientras que el 53.98% afirmó que los aspectos técnicos serían el aspecto más importante a tener en cuenta para ejecutar el mencionado diagnóstico de necesidades. Los datos dan muestra que las autoridades de APE, deberían tomar en cuenta a los conocimientos técnicos de los puestos de trabajo de los servidores, como el aspecto preponderante para la detección de necesidades de capacitación.



**Figura 5.-** Aspectos del diagnóstico

### Base de datos de capacitadores

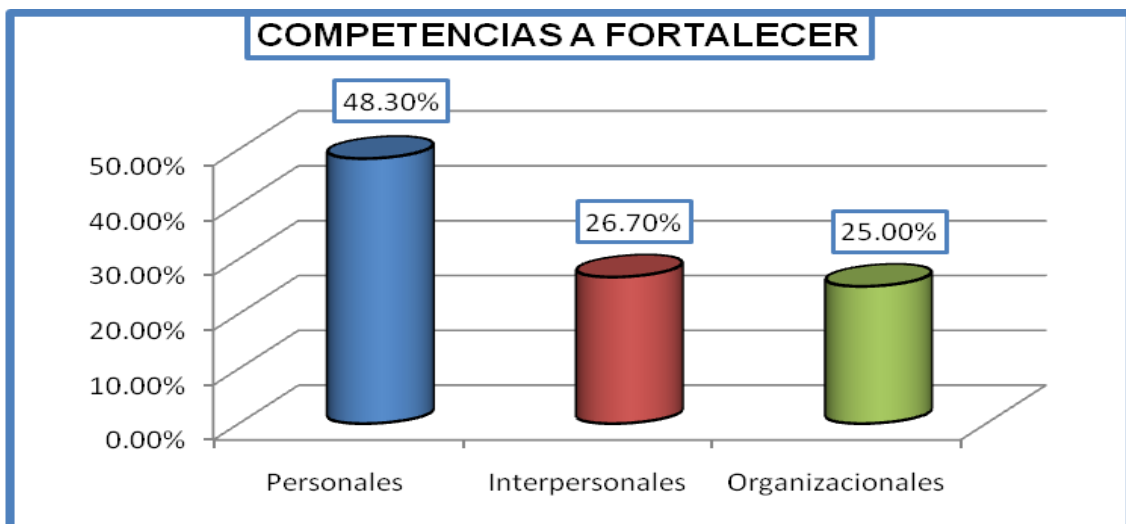
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 6.82% dijo que sí, mientras que el 93.18% afirmó no conocer la existencia de una base de datos de capacitadores de APE. Hay que destacar que en la unidad de talento humano de APE, existe una base de datos, sin embargo por ser una información interna, no ha sido socializada con los servidores, razón por las que estos no conocen la existencia de esta herramienta necesaria para las capacitaciones.



**Figura 6.-** Base de datos de capacitadores

### Competencias a fortalecer sobre personas

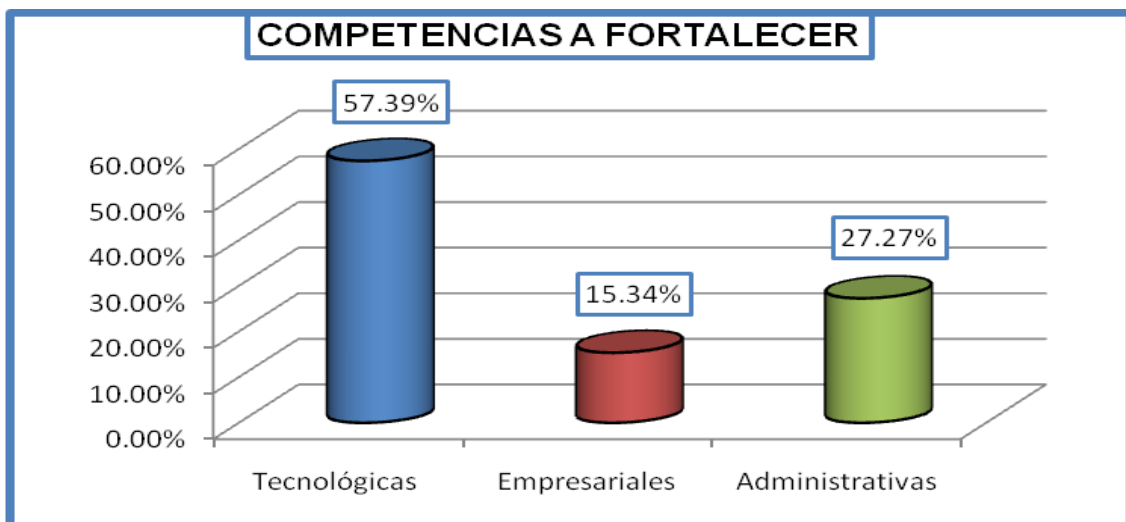
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 25% expresó que serían las organizacionales, el 26.70% dijo que las interpersonales, mientras que el 48.30% afirmó que deberían ser las personales. Los resultados evidencian que el talento humano administrativo y operativo de APE, necesita recibir capacitaciones áreas conductuales de desarrollo personal, pues es la actualización de conocimientos de acuerdo a su competencia, la que le permitirá efectuar una mejor labor en la entidad.



**Figura 7.-** Competencias a fortalecer personas

### Competencias a fortalecer sobre trabajo

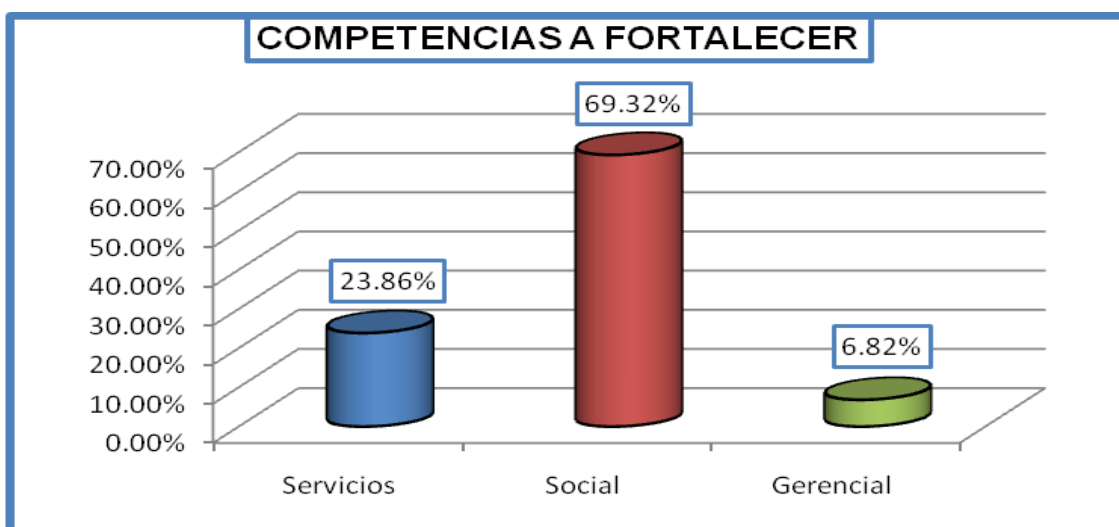
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 15.34% expresó que serían las empresariales, el 27.27% dijo que las administrativas, en tanto que el 57.39% afirmó que deberían ser las tecnológicas. Lo mencionado anteriormente permite establecer que el talento humano administrativo de APE, requiere mejorar sus conocimientos en aspectos tecnológicos, ya que de acuerdo a su criterio, cada día la tecnología está innovando y es necesario para ellos estar a la par con tal innovación.



**Figura 8.-** Competencias a fortalecer trabajo

### Competencias a fortalecer sobre aspecto social

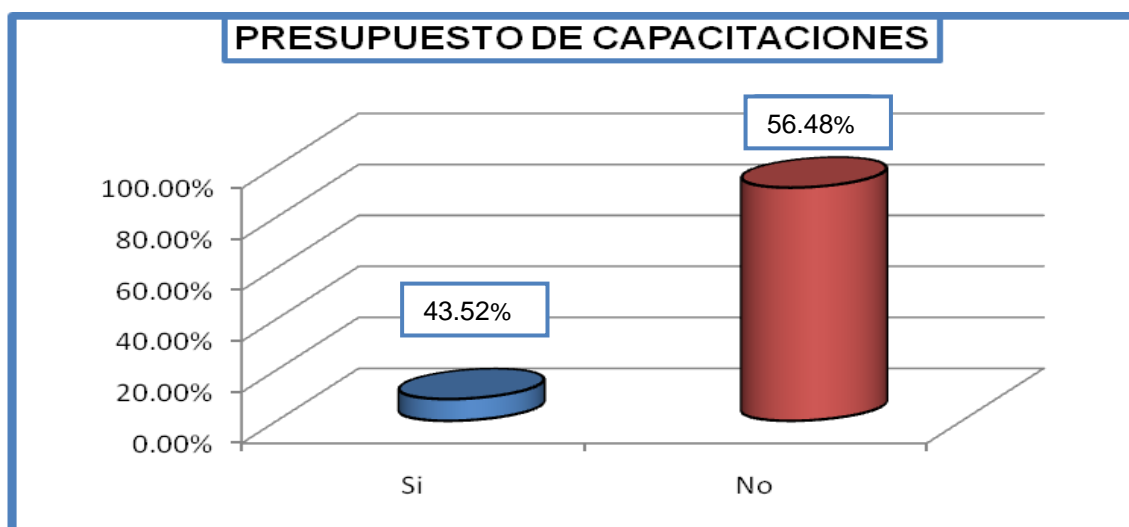
Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 6.82% expresó que serían las gerenciales, el 23.86% dijo que las de servicios, en tanto que el 69.32% afirmó que deberían ser las sociales. Tales resultados muestran que el talento humano administrativo y operativo de APE, requiere que las áreas de apoyo que sean tomadas en cuenta, sean las del área social por cuanto de acuerdo a su criterio, necesitan existir procesos sociales que permitan una mejor convivencia de todos los funcionarios sin importar el área a la que pertenezcan.



**Figura 9.-** Competencias a fortalecer aspecto social

### Presupuesto de capacitaciones

Los resultados de la interrogante planteada muestran que de los 176 empleados y funcionarios encuestados, el 43.52% dijo que sí, mientras que el 56.48% afirmó no conocer la existencia de presupuesto para capacitaciones en APE. Es importante expresar que aunque exista un presupuesto anual definido para las capacitaciones en la entidad, éste no alcanza para cubrir el 100% de los procesos de capacitación del talento humano, por lo que la planificación de capacitaciones efectuada por la unidad de talento humano, no es llevada a cabo en su totalidad.



**Figura 10.-** Presupuesto de capacitaciones

### **3.2.2 Entrevista a gerente y jefes departamentales de APE**

#### **\* Entrevista a Gerente**

Al preguntar si el talento humano está lo debidamente capacitado para ejercer sus funciones, el entrevistado respondió que de acuerdo a los datos proporcionados por los jefes departamentales en las evaluaciones al personal, éstos están debidamente capacitados para el ejercicio de sus funciones.

Respecto de cuál es la frecuencia con que se realizan capacitaciones, el entrevistado respondió que en base a los requerimientos se realizan capacitaciones con una frecuencia de tiempo de un poco más de un año.

Al consultar sobre la calificación de la capacitación como uno de los principales aspectos en la gestión del talento humano, el entrevistado respondió que sí, pues es la única forma de que los funcionarios y empleados tengan constante actualización de los aspectos que giran en torno al desarrollo de sus actividades.

Consultando sobre cuáles son las competencias laborales que se deben fortalecer por medio de un plan de capacitación, el entrevistado respondió que de acuerdo a su criterio, se debe fomentar la ejecución de un plan de capacitación en temas técnicos de acuerdo a la función de cada uno de los grupos de trabajo existentes en la institución.

Sobre qué tipo de controles deben implementarse en el proceso de capacitación, el entrevistado respondió que se debería considerar como obligatoria la aprobación del plan de capacitación y que aquel funcionario que no asista, debe ser sancionado económica y administrativamente.

Al preguntar si sería conveniente evaluar a los funcionarios luego del proceso de capacitación, el entrevistado respondió que es sumamente importante evaluar al talento humano luego del plan de capacitación, pues esto servirá para medir cuales han sido los resultados del plan.

Preguntando qué estrategias de evaluación y seguimiento deben implementarse luego del proceso de capacitación, el entrevistado respondió que se deberían implementar reuniones mensuales grupales que permitan socializar entre compañeros los beneficios obtenidos de la capacitación.

Consultando si se cuenta con una base de datos de proveedores de servicios de capacitación, el entrevistado respondió que se cuenta con la oferta de servicios de capacitación de varias empresas, locales y de otras ciudades del país.

Al preguntar si existen los recursos necesarios para la ejecución del plan de capacitación, el entrevistado respondió que se destina en cada programación presupuestaria anual, un valor económico para la ejecución de capacitaciones aunque en los últimos años, la situación económica de las entidades del estado no han permitido contar con muchos recursos para estos procesos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. PATRICIA CASTILLO LASSO

### \* Entrevista a Jefes Departamentales

Al preguntar a los jefes departamentales si consideran que el talento humano está lo debidamente capacitado para ejercer sus funciones, la totalidad de jefes departamentales entrevistados consideran que el talento humano que está a su cargo, tiene la suficiente experiencia y capacidad para ejecutar sus labores cotidianas.

Al consultar cuál es la frecuencia con que se realizan capacitaciones, de los trece jefes departamentales entrevistados, 10 expresaron que se realizan aproximadamente cada 2 años, mientras que 3 de ellos, afirmaron que lo hacen cada año.

Preguntando si conocen que la capacitación es uno de los principales aspectos en la gestión del talento humano, la totalidad de jefes departamentales entrevistados consideran que la capacitación es el principal aspecto que permite que los funcionarios y empleados sean competentes y estén aptos para desenvolverse en sus puestos de trabajo.

Sobre cuáles son las competencias laborales que se deben fortalecer por medio de un plan de capacitación, de los trece jefes departamentales encuestados, existen criterios divididos, pues 10 de ellos consideran que las capacitaciones deben ser ejecutadas en aspectos técnicos de acuerdo a sus puestos de trabajo, mientras que los restantes 3, expresaron que deben dirigirse a motivación, liderazgo y relaciones humanas.

Consultando los tipos de controles que deben implementarse en el proceso de capacitación, la totalidad de jefes departamentales entrevistados consideran que el proceso de capacitación debe ser plenamente obligatorio y el proceso debe ser supervisado por todos los jefes departamentales de APE.

Al preguntar si sería conveniente evaluar a los funcionarios luego del proceso de capacitación, la totalidad de jefes departamentales entrevistados consideran que es necesario realizar evaluaciones posteriores al proceso de capacitación, para medir los resultados del proceso.

Al preguntar qué tipo de estrategias de evaluación y seguimiento deben implementarse luego del proceso de capacitación, la totalidad de jefes departamentales entrevistados consideran que la mejor estrategia de evaluación y seguimiento sería la aplicación trimestral de pruebas de conocimiento sobre los contenidos recibidos en el plan de capacitación.

Consultando si se cuenta con una base de datos de proveedores de servicios de capacitación, los jefes departamentales expresaron que sí existe una base de datos en la que reposan varias entidades y personas naturales que en algún momento han brindado capacitaciones en APE.

Consultando si se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan de capacitación, los jefes departamentales expresaron que tienen conocimiento de la asignación de un valor anual para efectuar capacitaciones, sin embargo no alcanza para cubrir toda la programación de capacitaciones elaborada por la unidad de talento humano.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. PATRICIA CASTILLO LASSO

## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La aplicación de las herramientas metodológicas investigativas, permitió evidenciar que existen deficiencias en los procesos de capacitación que Autoridad Portuaria de Esmeraldas debe programar y ejecutar para mejorar los conocimientos de sus funcionarios y empleados.

En cuanto a lo expresado en el Objetivo N°1 del Plan del Buen Vivir, que en su política 1.5 literal e, expresa: *“Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública”*, se pudo evidenciar que aunque se tiene en consideración esta normativa constitucional, los procesos de profesionalización y desarrollo en APE no se cumplen totalmente. Los problemas económicos actuales han permitido un cumplimiento de aproximadamente el 90% de las planificaciones de capacitaciones y por ende no permiten el cumplimiento cabal de esta política del buen vivir en el Ecuador.

De acuerdo al informe de (Medina, 2014), sobre el diseño de un plan de capacitación para el Ministerio de Defensa Nacional, se establece entre sus resultados que las autoridades de la entidad no han destinado los suficientes recursos económicos para cumplir con los requerimientos y necesidades de capacitación que pudieran presentar sus funcionarios.

En la presente investigación, también se pudo evidenciar que las autoridades de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, aunque anualmente destinan valores económicos para la capacitación de los servidores, éstos no son suficientes para el cumplimiento al 100% de la planificación de capacitaciones que año a año realiza la unidad de talento humano.

Según (Moreira, 2013), en su estudio sobre necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil, establece entre sus resultados que los planes de capacitación llevados a cabo en la entidad, no se ejecutan de forma sistemática y continua a los trabajadores en pos de mejorar sus competencias y por ende su desenvolvimiento en las actividades que deben ser efectuadas en pos de brindar un buen servicio a los usuarios clientes.

En la investigación que se desarrolló, se pudo notar que los servidores y obreros de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, reciben capacitaciones en periodos de tiempo que normalmente son de un año. Hay que destacar que la unidad de talento humano realiza los procesos de detección de necesidades de capacitación y planificación de capacitaciones año a año, que aunque no se cumpla al 100% de lo planificado, no pasa por la ausencia de planes de formación, sino por la insuficiencia de recursos económicos para el cumplimiento total de los procesos.

Del mismo modo hay que expresar que aunque el departamento de talento humano haya realizado contactos con instituciones de capacitación o capacitadores particulares de nivel local y nacional, para que en un momento dado, puedan solicitar sus servicios para desarrollar determinado plan de capacitación, la ausencia de fondos económicos para concretar los procesos es la principal problemática en este sentido.

En concordancia con los criterios del trabajo de investigación de (Molina, 2012), en el que plantea propuesta de formación para el personal portuario de Perú, debido a que la capacitación y actualización de conocimientos de los funcionarios que operan en el puerto es considerada como una alternativa eficiente para el mejoramiento de la gestión institucional; del mismo modo se plantea un plan de capacitación para el talento humano administrativo y

operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, puesto que de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación, es una herramienta técnica necesaria y solicitada por los servidores para mejorar y actualizar sus conocimientos y para contribuir a la optimización de la gestión institucional desde su cada puesto de trabajo que ocupan en la entidad.

Hay que destacar por último, que se plantearán dentro del plan de capacitación, consideraciones que permitan establecer los productos que se esperan obtener de los procesos de formación y establecer si los mismos se ajustan a las metas esperadas, en correlación con lo afirmado por (Medina, 2014), quien afirma que los planes de capacitación deben ser evaluados continuamente por la medición de los niveles de aplicación e impacto, a fin de tener a consideración la implementación de acciones constantes de mejora.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

#### **5.1 Conclusiones**

- Los encargados del manejo de talento humano, han establecido procedimientos de evaluación para detectar necesidades de capacitación y planteado programaciones anuales de capacitación; tales procesos se efectúan cada año, sin embargo las planificaciones no se cumplen al 100% sino aproximadamente en un 90%, identificando entre las principales causas los horarios de los trabajadores, la suspensión de los cursos por parte de las empresas ofertantes del servicio, el cumplimiento de disposiciones de los jefes inmediatos superiores, la insuficiencia de recursos e incluso decisiones políticas frecuentes en el sector público.
- Las necesidades de capacitación que pudieron evidenciarse entre los servidores y obreros, están referidas a la actualización de conocimientos en el área conductual; en el área técnica las necesidades se enmarcan en el mejoramiento de competencias tecnológicas, en tanto que en el área de apoyo necesitan mejorar los aspectos sociales.
- No se ha desarrollado una malla curricular en la que se detallen para cada área operativa y administrativa, las temáticas de capacitación necesarias para mejorar los conocimientos, aptitudes y actitudes de los servidores portuarios.

## 5.2 Propuesta

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO PARA CADA PUESTO DE TRABAJO EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS.

### 5.2.1 Justificación

La realización de un Plan de Capacitación dirigido al talento humano que laboran en Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se fundamenta y justifica totalmente, ya que es necesario que se apliquen herramientas metodológicas que incrementen las capacidades y conocimientos de los funcionarios y empleados en función de mejorar la gestión institucional.

La importancia del proyecto tiene su fundamento en el hecho que se podrá mejorar una deficiencia que por mucho tiempo se ha presentado en las actividades administrativas y operativas de la entidad, generando de este modo, una mayor productividad y competencia laboral del talento humano.

La investigación tiene su utilidad práctica en el sentido que permitirá a la autora de la investigación como parte del talento humano de APE, proponer alternativas que solucionen las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos por la que atraviesan los funcionarios de la entidad.

Los impactos derivados de la propuesta serían entre otros:

- Funcionarios capacitados para cumplir productivamente con sus funciones encomendadas.
- Autoridades de la entidad conociendo las necesidades de sus subordinados.
- Mejoramiento de la gestión institucional de APE.

## **5.2.2 Objetivos**

### **5.2.2.1 General**

Diseñar un plan de capacitación que permita mejorar la productividad y competencias del talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

### **5.2.2.2 Específicos**

- Definir la malla de contenidos que se desarrollarán en el proceso de capacitación al talento humano de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- Establecer las competencias que se pretenden fortalecer en función del perfil de los puestos de servidores.
- Presentar la propuesta ante las autoridades de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

### **5.2.3 Ubicación sectorial**

- Entidad ejecutora.- Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- Beneficiarios.- Talento Humano Administrativo y Operativo de APE.
- Dirección.- Av. Jaime Roldós Aguilera (Recinto Portuario).

### **5.2.4 Viabilidad académica**

La viabilidad académica de la propuesta, está fundamentada en el hecho que desde el análisis de las distintas conceptualizaciones y preceptos teóricos, se puede entender que la capacitación sirve como base fundamental para el desarrollo de competencias y conocimientos de los funcionarios y empleados de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

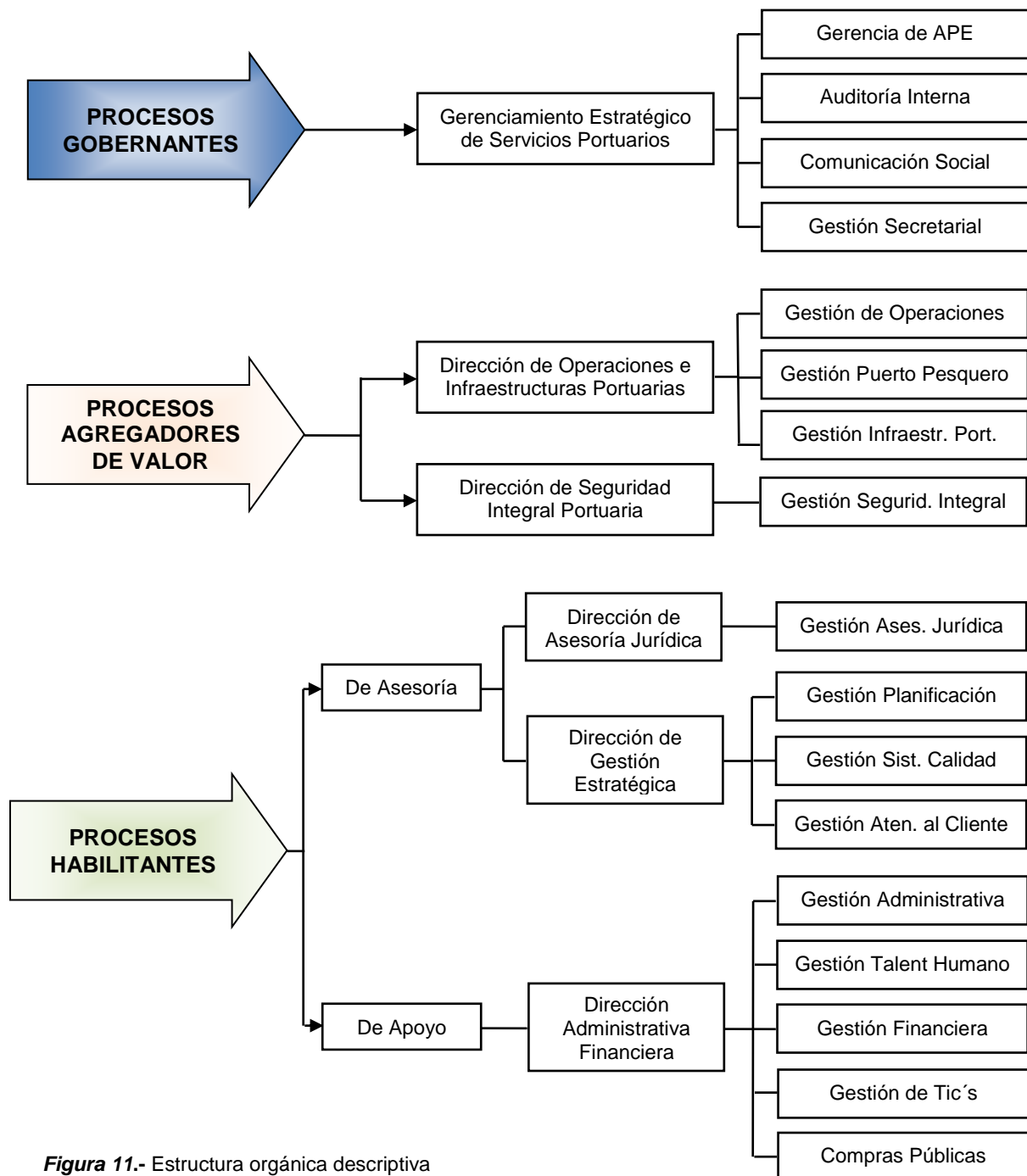
Se cuenta también con la asesoría del director de la tesis, quien coordinó y orientó cada una de las acciones que se deberían seguir para la consecución del objetivo principal de la investigación.

La propuesta permite llevar la teoría a la praxis, apoyada fundamentalmente en teorías científicas obtenidas de libros, revistas, evidencias escritas, entre otras, que posibilitaron contar con una idea académica clara y concisa que permitió obtener los resultados propuestos.

## 5.2.5 Análisis de estructura de puestos

### 5.2.5.1 Estructura Orgánica Descriptiva

Autoridad Portuaria de Esmeraldas está conformada por la siguiente estructura orgánica descriptiva:



**Figura 11.-** Estructura orgánica descriptiva

### 5.2.5.2 Funciones Estructura Orgánica

**Tabla 3.- Funciones estructura orgánica**

N°	UNIDAD	FUNCIONES BÁSICAS
1	Gerencia General	Ejercer la representación legal de la Entidad y orientar el desarrollo de la misma hacia el logro de los objetivos, mediante la planificación, organización, dirección, supervisión y control de las actividades operativas, técnicas, administrativas y financieras de la Entidad.
2	Auditoría Interna	Agregar valor y mejorar las operaciones de la institución a través de su actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, financieros, legales, operativos y estratégicos, riesgos, control y dirección de la entidad.
3	Asesoría Jurídica	Asesorar al Directorio, Gerencia y Unidades y Departamentos en material legal, así como coordinado y normar todas las actividades jurídicas que se desarrollen en la Entidad.
4	Comunicación Social	Generar procesos comunicacionales, difundir la gestión de la entidad, a través de las relaciones directas y armónicas con los medios de comunicación, para fomentar las relaciones entre APE, Usuarios y Comunidad, fortaleciendo la imagen de la Institucional.
5	Gestión de Operaciones	Ejercer la Jefatura de las actividades relacionadas con las operaciones portuarias y sus componentes conexas administradas por la Entidad: Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades que tienen relación con los servicios prestados a las naves y a las mercaderías.
6	Gestión de Seguridad Integral	Planificar, programar ,supervisar y controlar la ejecución de las actividades dentro del ámbito de la Seguridad Marítima, Física, Ambiental e Industrial de las compañía, personas y otros que laboren en los Puertos Comercial y Pesquero.
7	Gestión del Puerto Pesquero Artesanal	Controlar la ocupación de áreas asignadas a los usuarios y vigilar su correcta utilización.
8	Gestión Técnica	Planificar y programar la ejecución de obras, proyectar las mismas en función del crecimiento portuario, de conformidad con las Leyes vigentes, supervisar y coordinar las actividades de construcciones y mantenimiento de instalaciones portuarias.

9	Gestión de Desarrollo Organizacional	Dirigir, planificar y coordinar las actividades que tienen relación con los trámites administrativos generales, con el manejo de Control de Bienes, muebles e inmuebles, de bodega, archivo y de adquisición, de conformidad con lo establecido en la Leyes y Reglamentos, Normas y procedimientos vigentes para la Entidad.
10	Gestión Financiera	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que tienen relación con la gestión económica-financiera de la Entidad
11	Gestión de Talento Humano	Dirigir, supervisar y controlar las actividades administrativas relacionadas con los Recursos Humanos de la Entidad
12	Gestión de Tecnologías de la Información	Desarrollar todas las actividades seguidas desde el diseño detallado de un sistema hasta la explotación y mantenimiento de mismo, en base a las normas de análisis, diseño, desarrollo e implementación de sistemas, así como el contrato de mantenimiento de red y equipo de computación.
13	Gestión de Atención al Cliente	Brindar solución oportuna y adecuada a los requerimientos de los usuarios y desarrollar alternativas de solución que permitan incrementar continuamente los niveles de satisfacción de los mismos, así como planificar y dirigir las actividades relativas a la comunicación externa con los usuarios del Puerto.

### 5.2.6 Detección de necesidades de capacitación

Tomando como base el marco teórico y el trabajo de campo efectuado en las instalaciones de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se pudieron evidenciar los siguientes hallazgos que determinan las necesidades de capacitación de los servidores de la entidad.

Se exponen a continuación los principales hallazgos del trabajo realizado:

**Tabla 4.- Detección de necesidades de capacitación**

<b>HALLAZGO N°1</b>	
Dificultades en la integración laboral	Aunque los servidores portuarios en su mayoría lleven una muy buena relación amistosa, de mucho tiempo, ésta se ve afectada por divergencias de tipo laboral, en ocasiones por la inadecuada ejecución de actividades, lo que impide que el grupo se integre como un equipo humano solidario.
<b>HALLAZGO N°2</b>	
Baja cultura de cumplimiento de regulaciones	Es evasiva la cultura dirigida hacia el cumplimiento de las regulaciones establecidas para el desempeño de las labores al interior de la entidad. En ocasiones el desconocimiento sobre salud y seguridad operacional genera este tipo de inconvenientes.
<b>HALLAZGO N°3</b>	
Problemas en el lenguaje y trato entre los compañeros	En varias de las áreas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se pudo observar y escuchar pobreza de lenguaje, incluso groserías para comunicarse entre compañeros. Alzar la voz o expresiones corporales inadecuadas son la tónica mostrada por quienes quieren imponerse como líderes.
<b>HALLAZGO N°4</b>	
Inobservancia de avisos de precaución	Son muchas las ocasiones en las que los servidores portuarios no obedecen de buena forma los símbolos de precaución. Varias veces los trabajadores no dejan ver sobre sus uniformes los chalecos reflectivos.
<b>HALLAZGO N°5</b>	
Descuidos en la presentación del aspecto personal con la indumentaria de trabajo	Se verificó que muchos trabajadores portuarios no utilizan la ropa de trabajo de forma adecuada. Existen muchas quejas especialmente en tiempos de verano puesto que la ropa es manga larga y se quejan de calor.
<b>HALLAZGO N°6</b>	
Baja disposición de trabajadores para efectuar sus actividades correctamente en las instalaciones	Varios servidores no respetan las indicaciones de letreros sobre orientación y seguridad, en otras ocasiones ingresan de forma desordenada, sin chalecos y cascos, sin sus credenciales de trabajo que los identifiquen como trabajadores de la institución, entre otros.

### 5.2.7 Base de datos de capacitadores

En los archivos de talento humano de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, reposan los siguientes datos de ofertantes de capacitación, tanto de personas naturales como jurídicas.

**Tabla 5.- Base de datos de capacitadores**

N°	ENTIDAD	DIRECCIÓN	CIUDAD	TELÉFONO
1	Asesorato	Isla de la Plata y La Concordia, Ed. San Martin Plaza, tercer piso, of. 7.	Quito	(02) 5150837 - (02) 5150838 - 0984482504
2	Basc	Eloy Alfaro Lote 31B y De los Fresnos	Quito	(02)-2810098
3	Camae	Baquerizo Moreno 1119 y Av. 9 de Octubre. Edificio Plaza Piso 10 Oficina 1002-A	Guayaquil	(593) 2564644
4	Contraloría General del Estado	Av. Libertad y Juan Montalvo	Esmeraldas	(593) 3987100 Ext. 27924 2722122 2722288 2722289
5	Fovisp	Av. de las Américas #601 y calle 6ta. Esquina.	Guayaquil	
6	Líderes	Av. 6 de Diciembre N26-169 y La Niña, Edificio Multicentro, oficina 1001	Quito	(02) 2 396413 /414
7	Treinamento	Av. República E7-123 y Psje. Carrión. Edificio Pucará Piso 2	Quito	2276-607 2275-687 0999-210-665
8	Inacap	Av. Shiris 39-30 y Telégrafo (Frente al edificio del ISSPOL)	Quito	
9	Secap	José Arízaga E3-24 y Londres	Quito	593-2 394-4000
10	Corporación Dehuorg	Yugoeslavia N33-75 y Rumipamba	Quito	593 3827900 Cel. +593 9 84516452

11	Tbl	Matriz: Urdesa Central Bálsamos 414 diagonal y Ébanos Seminarios: Urdesa Central, Circunvalación Sur 120S	Guayaquil	593 (4) 5115100
12	Intelligent Business	Italia 222 y Vancouver	Quito	02 255 0436
13	Ediciones Legales	Av. Jorge Pérez Concha 504	Guayaquil	(04) 238-7465
14	laen	Av. Amazonas N37-271 y Villalengua	Quito	(593 2) 3829900
15	Intelecto	AV. Francisco de Orellana 234 Edificio BLUE TOWERS Torre 1 Piso 13 Oficina 1305	Quito	(593 4) 2631300 - (593) 0997473280
16	Sercop	Av. Shyris 38-28 y El Telégrafo – Edificio SERCOP	Quito	02 244-0050
17	Fundación Ecuatoriana De Estudios Marítimos Fundemar	Av. Pedro Menéndez	Guayaquil	04-2398167
18	Esmena	Base Naval Norte, Av. Pedro Menéndez Gilbert junto al Puente de la Unidad Nacional	Guayaquil	(593) - 04-2 591234
19	Catein	Carlos Freile S32-146	Quito	593 (2) 263 3280 / (9) 484 5182

## 5.2.8 Plan Curricular para capacitación

### DATOS GENERALES

<b>INSTITUCIÓN</b>	:	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
<b>JEFATURA</b>	:	Unidad de Talento Humano
<b>HORAS ESTUDIO</b>	:	352 horas de estudio – 11 meses
<b>DIRIGIDO A</b>	:	Talento Humano Administrativo y Operativo
<b>PRE - REQUISITOS</b>	:	Laborar en la entidad

#### 1.- Marco de referencia

El plan de capacitación dirigido al talento humano administrativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas estará enfocado en un modelo de enseñanza por competencias, destacando a la competencia laboral como la capacidad que tienen los funcionarios de la entidad de desarrollar efectivamente sus habilidades, destrezas y conocimientos para cumplir las tareas encomendadas.

Los resultados de campo y los criterios vertidos por el talento humano de APE, permitieron notar que son varias las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos que poseen los funcionarios, dejando entrever que la realización del proceso de capacitación se da con una frecuencia que es de un año, cumpliendo con aproximadamente el 90% de las planificaciones de capacitaciones formuladas por la unidad de talento humano.

#### 2.- Objetivos

##### 2.1.- Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación que permita mejorar la productividad y competencias del talento humano administrativo y operativo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

## **2.2.- Objetivos Específicos**

- Lograr que los funcionarios y empleados portuarios puedan comunicarse y establecer efectivas y armónicas relaciones interpersonales con sus compañeros en los distintos niveles jerárquicos.
- Permitir que los funcionarios y empleados portuarios realicen sus actividades con altos niveles de seguridad y salud ocupacional.
- Conseguir que los servidores y obreros portuarios obtengan y diversifiquen los conocimientos y con ello accedan a otras áreas de trabajo para lograr un desenvolvimiento eficiente.

## **3.- Alcance**

El plan de capacitación debe ser desarrollado en las instalaciones de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, en pos de mejorar las relaciones interpersonales de sus funcionarios y empleados, promoviendo adecuados niveles de seguridad laboral, posibilitando la obtención de nuevos conocimientos y competencias y finalmente procurando que las actividades se desarrollen con eficiencia.

## **4.- Objeto**

Con la adquisición y actualización de conocimientos, los funcionarios y empleados podrán mejorar su rendimiento y productividad, aportando efectivamente al logro de las metas y objetivos institucionales propuestos.

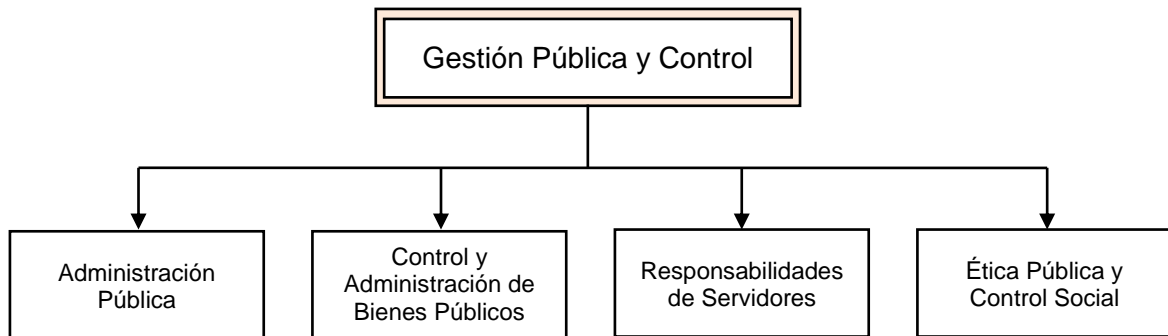
## **5.- Mallas curriculares del plan de capacitación**

Para la realización del plan de capacitación se tendrán en cuenta las siguientes temáticas para cada área institucional:

- Curso 1.- Gestión Pública y Control
- Curso 2.- Organización y Gestión Administrativa
- Curso 3.- Mejoras en la Atención al Cliente
- Curso 4.- Procesos Operativos Portuarios
- Curso 5.- Gestión del Puerto Pesquero Artesanal y Seguridad Portuaria
- Curso 6.- Gestión Financiera y Control
- Curso 7.- Riesgos Laborales
- Curso 8.- Asesoría Jurídica Portuaria
- Curso 9.- Control Aduanero
- Curso 10.- Levantamiento de Procesos e Indicadores
- Curso 11.- Gestión de Talento Humano

## **Curso 1.- Gestión Pública y Control (Todos los servidores y obreros)**

### ▪ **Malla Curricular**



**Figura 12.-** Malla curricular gestión pública y control

### ▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Fortalecer el conocimiento de los servidores y obreros portuarios respecto de disposiciones constitucionales y legales, métodos, procedimientos y normativas a observar en la gestión de las instituciones del estado.

### ▪ **Objetivos Específicos**

- \* Analizar las conceptualizaciones y elementos de la Administración Pública, así como las normativas y leyes constitucionales que rigen a las entidades públicas.
- \* Identificar las normas que se establecen para el control y la administración de los bienes que están a cargo de las entidades públicas.
- \* Conocer las diversas responsabilidades que tienen los servidores públicos en el cumplimiento de su gestión y el control de los bienes a su cargo.
- \* Estudiar los aspectos relacionados con la ética y valores que deben poner de manifiesto en la realización de las actividades asignadas.

- **Unidad o área a capacitar**

Este curso es el primero de todos y está dirigido a todas las áreas administrativas y operativas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

- **Resumen de Contenidos**

**Tabla 6.- Resumen de contenidos Gestión Pública y control**

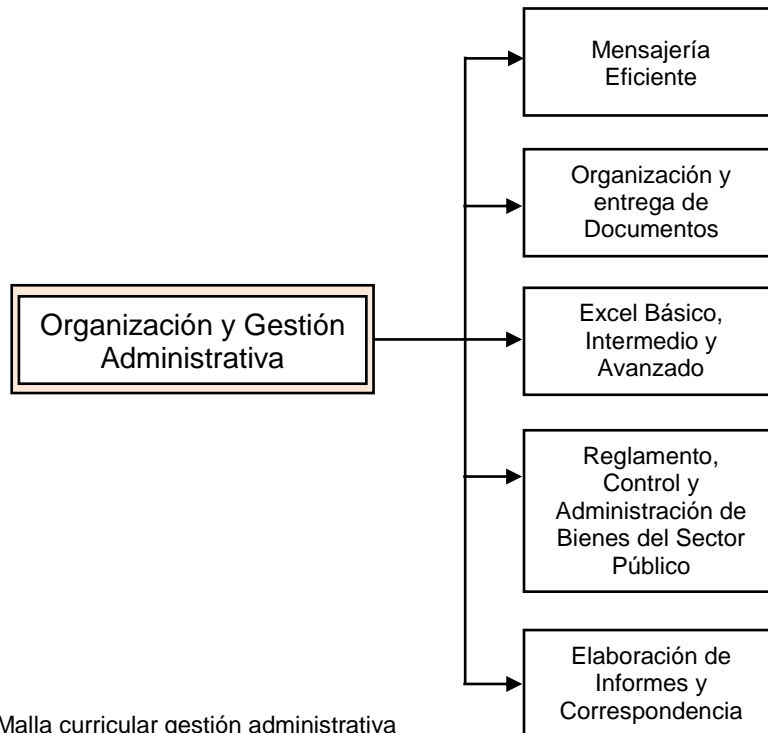
<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Administración Pública.- Bases conceptuales, elementos del proceso administrativo y relación con normativas vigentes	12	Constitución de la República del Ecuador
2	Control y Administración de Bienes Públicos.- Base normativa, clasificación y relación con normativas vigentes	5	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
3	Responsabilidades de Servidores Públicos	5	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
4	Ética Pública y Control Social	5	Constitución de la República del Ecuador. Ley Orgánica de Servicio Público
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>27</b>	

- **Requisitos del Curso**

El requisito principal para la recepción del curso es ser servidor público y trabajar en Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

**Curso 2.- Organización y Gestión Administrativa (Departamento Administrativo)**

▪ **Malla Curricular**



*Figura 13.-* Malla curricular gestión administrativa

▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Fortalecer el conocimiento de los servidores y obreros portuarios respecto de las nuevas formas de desempeño en las tareas que deben cumplirse en el área administrativa de las entidades públicas.

▪ **Objetivos Específicos**

- \* Promover la eficiencia en los procesos de mensajería interna y externa que se realiza en Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- \* Identificar normas básicas de organización de los archivos que se generan en la entidad.

- \* Dotar a los participantes de los conocimientos y herramientas necesarias para el manejo adecuado del Excel en sus actividades cotidianas.
- \* Analizar los fundamentos legales y su relación con cada uno de los elementos del proceso administrativo de bienes estatales para identificar las problemáticas que se presentan en el control y administración de bienes públicos en las entidades del estado.
- \* Conocer los métodos y técnicas para el resguardo de documentos, diseño de informes y envío recepción de correspondencia en la entidad.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Departamento Administrativo de APE.

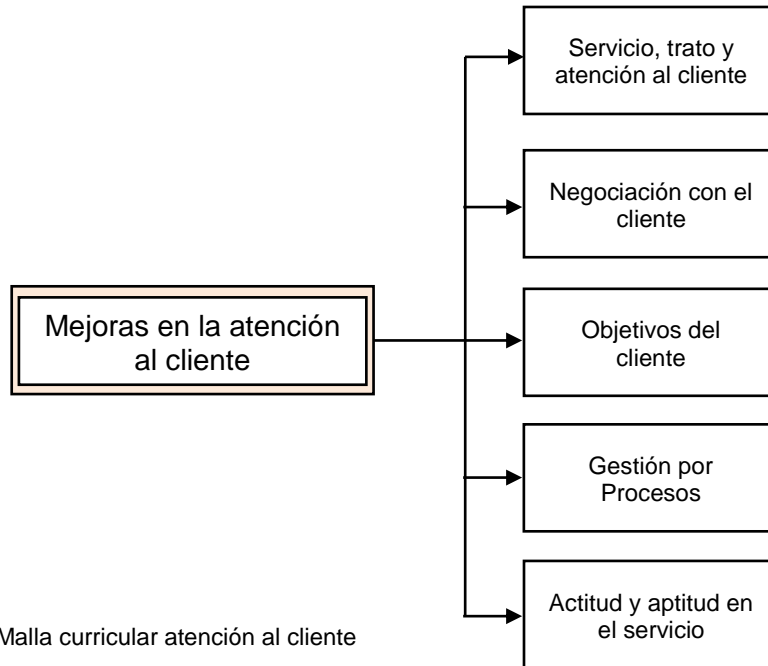
▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 7.- Resumen de contenidos gestión administrativa**

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Mensajería Eficiente.- Registro individual, Recolección de mensajería, Tiempos de entrega, Prueba de entrega, Rastreo.	16	Módulos de capacitador
2	Organización y Entrega de Documentos.- Importancia de los documentos, Características esenciales de documentos, Ciclo vital de los documentos, Principios de gestión y mantenimiento de documentos, Usuarios.	40	Módulos de capacitador
3	Excel Básico, Intermedio y Avanzado.- Hojas de cálculo, Creación de tablas, Formatos de celda, Configuración de libros de trabajo, Auditorías de fórmula, Hipervínculos, Funciones complejas, Creación de listas personalizadas, Gráficos dinámicos, Tablas de Amortización.	40	Módulos de capacitador
4	Reglamento de Bienes, Control y Administración de Bienes del Sector Público.- Normativas vigentes.	40	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
5	Elaboración de Informes y Manejo de Correspondencia.- Organización de archivos, Clasificación de sistemas de archivos, Correspondencia recibida y enviada, Informes de gestión, Personalización de informes.	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>176</b>	

**Curso 3.- Mejoras en la Atención al Cliente (Departamento de Atención al Cliente)**

▪ **Malla Curricular**



**Figura 14.-** Malla curricular atención al cliente

▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Mejorar la atención que brindan los servidores y obreros portuarios tanto al cliente interno como al cliente externo en el desempeño de sus labores.

▪ **Objetivos Específicos**

- \* Establecer parámetros para el mejoramiento del servicio, trato y atención a los clientes de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- \* Entablar negociaciones favorables para la empresa y para los clientes que solicitan servicios en la entidad.
- \* Utilizar métodos de atención que permitan conocer los objetivos que tiene el cliente en el momento de solicitar una negociación.

- \* Analizar la gestión por procesos como una herramienta sistemática y continuada de atención a los clientes.
- \* Reconocer las actitudes y aptitudes que deben ponerse de manifiesto en la atención a los clientes.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Departamento de Atención al Cliente de APE.

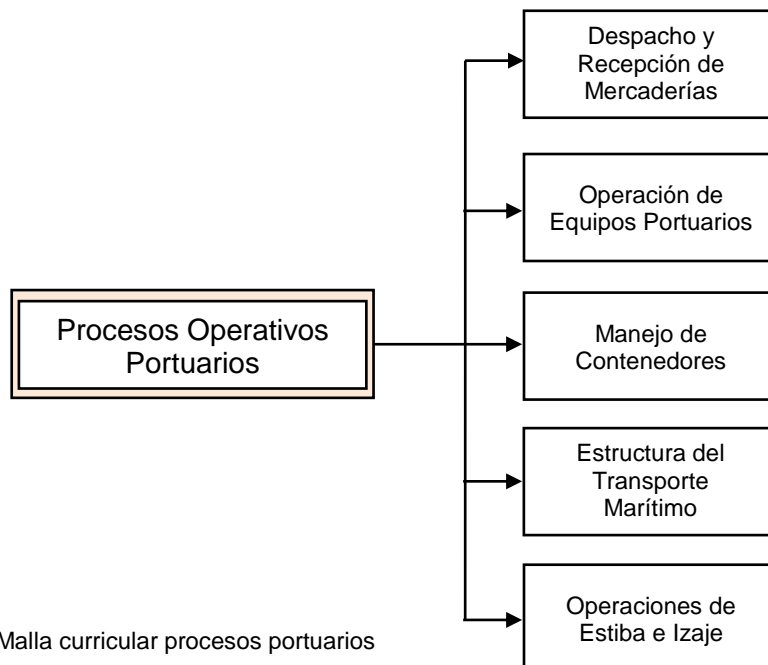
▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 8.-** Resumen de contenidos atención al cliente

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Servicio, trato y atención al cliente.- Introducción al servicio de clientes, Razones para un buen servicio, Importancia del buen servicio.	40	Módulos de capacitador
2	Negociación con el cliente.- Transmisión de actitud positiva a clientes.	40	Módulos de capacitador
3	Objetivos del cliente.- Identificación de necesidades de clientes, Aprender a anticiparse a las necesidades de los clientes.	40	Módulos de capacitador
4	Gestión por Procesos.- Procesos, Manuales de procesos, Flujogramas, La atención al cliente como un proceso.	40	Módulos de capacitador
5	Actitud y aptitud en el servicio.- Cómo transmitir una actitud positiva a los clientes, Lectura de los clientes, Aprendiendo a escuchar.	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>200</b>	

## **Curso 4.- Procesos Operativos Portuarios (Departamento de Operaciones)**

### ▪ Malla Curricular



**Figura 15.-** Malla curricular procesos portuarios

### ▪ Objetivo de Aprendizaje

Analizar los diversos procesos que se efectúan en la operatividad portuaria con el fin de que las tareas sean ejecutadas en términos de eficiencia y calidad.

### ▪ Objetivos Específicos

- \* Conocer los procesos a seguir al momento de despachar y recibir mercaderías en el recinto portuario.
- \* Promover un correcto manejo y mantenimiento de los equipos y maquinarias necesarias para la operatividad portuaria.
- \* Transmitir una visión actualizada de los procesos que deben seguirse para la revisión y control de contenedores.

- \* Analizar de qué forma está estructurado el transporte marítimo desde la salida y llegada a determinado puerto.
- \* Aplicar técnicas y procedimientos seguros para las actividades de estiba e izaje en el recinto portuario.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Departamento de Operaciones de APE.

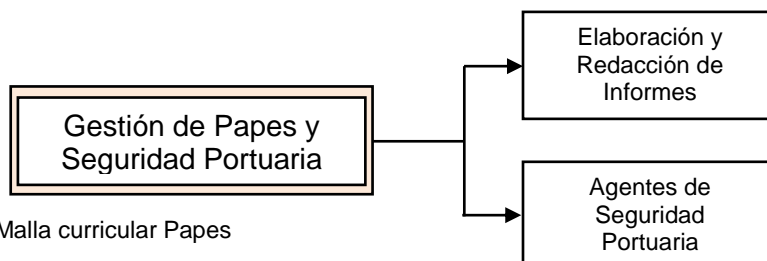
▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 9.- Resumen de contenidos procesos portuarios**

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Despacho y Recepción de Mercaderías.- Logística, transporte, Almacenaje y Control de inventarios.	16	Módulos de capacitador
2	Operación de Equipos Portuarios.- Manejo de Grúas, Manejo de montacargas.	16	Módulos de capacitador
3	Manejo de Contenedores	40	Módulos de capacitador
4	Estructura del Transporte Marítimo.- Distribución, Transporte y Comercio Internacional	30	Módulos de capacitador
5	Operaciones de Estiba e Izaje.- Movimiento y traslado de cargas, Cargas con grúas	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>128</b>	

## **Curso 5.- Gestión de Papes y Seguridad Portuaria (Departamento PAPES)**

### ▪ **Malla Curricular**



**Figura 16.-** Malla curricular Papes

### ▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Mejorar las condiciones en las que se realiza la gestión documental de informes y aspectos de seguridad en el PAPES.

### ▪ **Objetivos Específicos**

- \* Establecer mecanismos para la correcta elaboración y redacción de informes que deben realizarse sobre la gestión de PAPES.
- \* Mejorar las condiciones de seguridad de parte de los guardias que prestan los servicios en PAPES.

### ▪ **Unidad o área a capacitar**

Departamento de PAPES de APE.

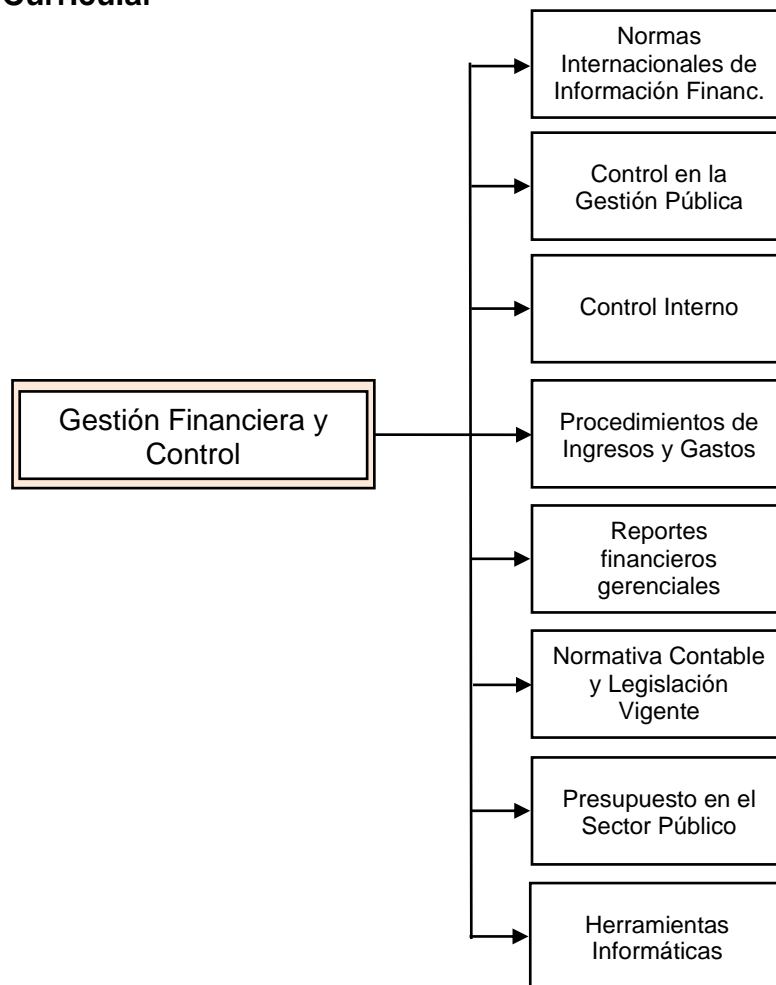
### ▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 10.-** Resumen de contenidos Papes

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Elaboración y redacción de Informes.- Redacción, Estructura de Textos,	30	Módulos de capacitador
2	Agentes de Seguridad Portuaria.- Protección individual, Normas de control portuario, Comunicaciones.	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>70</b>	

## **Curso 6.- Gestión Financiera y Control (Departamento Financiero)**

### ▪ Malla Curricular



**Figura 17.-** Malla curricular gestión financiera

### ▪ Objetivo de Aprendizaje

Promover condiciones de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos económicos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

### ▪ Objetivos Específicos

- \* Analizar la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la gestión de APE.

- \* Identificar los procesos de control que deben observarse en las entidades públicas.
- \* Establecer niveles de control interno para la ejecución de las actividades financieras de la entidad.
- \* Estudiar los procedimientos sobre los ingresos y gastos que se generan cotidianamente en la entidad.
- \* Optimizar la elaboración y presentación de los informes financieros derivados de la gestión.
- \* Analizar la normativa contable y la legislación vigente a observar para el registro contable de las operaciones.
- \* Identificar las características que debe tener un presupuesto económico en el sector público.
- \* Estudiar el manejo de las herramientas informáticas necesarias para la ejecución de las actividades financieras.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Departamento Financiero de APE.

▪ **Resumen de Contenidos**

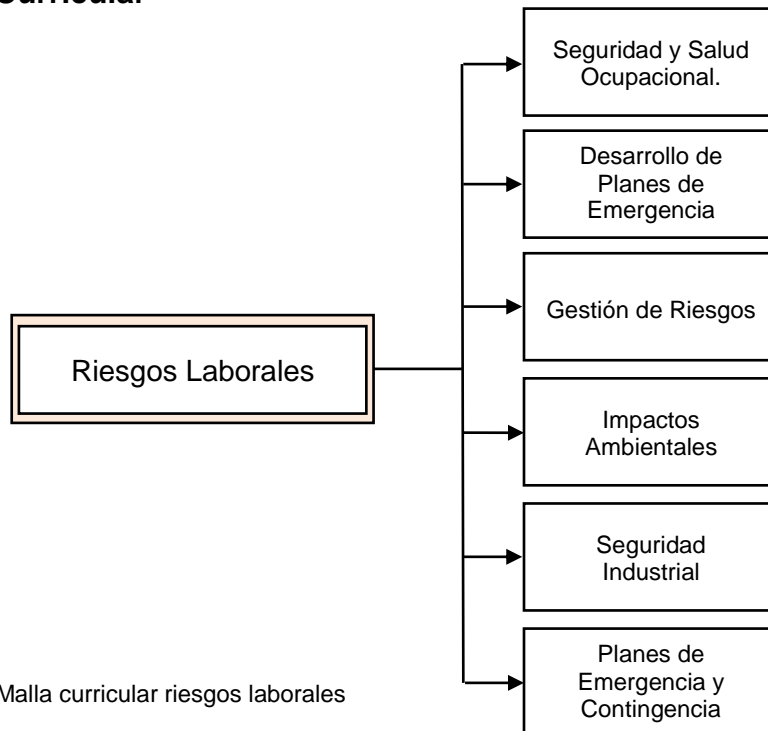
**Tabla 11.- Resumen de contenidos gestión financiera**

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Normas Internacionales de Información Financiera.- Normas sobre valoración de activos y pasivos, Ingresos y gastos, Presentación de estados financieros, Informaciones adicionales.	60	Manual de NIIF'S
2	Control en la Gestión Pública.- Gestión de la Administración, Control de los recursos, Control de Bienes, Responsabilidades, Ética Pública.	60	Constitución de la República. Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Código Orgánico de Planificación

			y Finanzas Públicas, Ley de Servicio Público
3	Control Interno.- Conceptos, Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Sistemas de información, Seguimiento, Ejercicios prácticos.	60	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
4	Procedimientos de Ingresos y Gastos.- Conceptos, Clasificación de ingresos y gastos, Registro, Valoración de ingresos y gastos.	40	Módulos de capacitador
5	Reportes financieros gerenciales.- Presentación de Estados Financieros, Análisis Financiero, Evaluación Económica.	40	Módulos de capacitador
6	Normativa Contable y Legislación Vigente.- Fundamentos contables, Contabilidad Gubernamental, Aplicación de Principio Contable de Devengado.	40	Manual de Contabilidad Gubernamental Manual de NIIF'S
7	Presupuesto en el Sector Público.- Elaboración y planificación presupuestaria, Elementos para alinear el presupuesto, Optimización de presupuestos, Gestión financiera.	40	Módulos de capacitador Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
8	Herramientas Informáticas.- Word, Excel, Power Point para presentación de Informes y Control de Gestión.	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>380</b>	

## **Curso 7.- Riesgos Laborales (Unidad de Riesgos y Ambiente)**

### ▪ Malla Curricular



**Figura 18.-** Malla curricular riesgos laborales

### ▪ Objetivo de Aprendizaje

Desarrollar conocimientos que permitan a los servidores y obreros de APE, ejecutar sus actividades bajo normas y condiciones que garanticen su seguridad personal y la del entorno en el que se desenvuelven.

### ▪ Objetivos Específicos

- \* Gestionar la seguridad y salud ocupacional en las diferentes áreas de APE.
- \* Dotar de conocimientos para la elaboración y ejecución de planes que permitan enfrentar una emergencia.
- \* Promover la adecuada gestión de los riesgos que se presentan en el desarrollo de las actividades cotidianas.

- \* Analizar y gestionar los impactos ambientales derivados de la gestión operativa portuaria.
- \* Establecer criterios para la aplicación de altos niveles de seguridad industrial en el cumplimiento de las funciones establecidas.
- \* Tener la capacidad para desarrollar planes de emergencia y contingencia en cada una de las unidades de la entidad portuaria.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Unidad de Riesgos Laborales y Ambiente de APE.

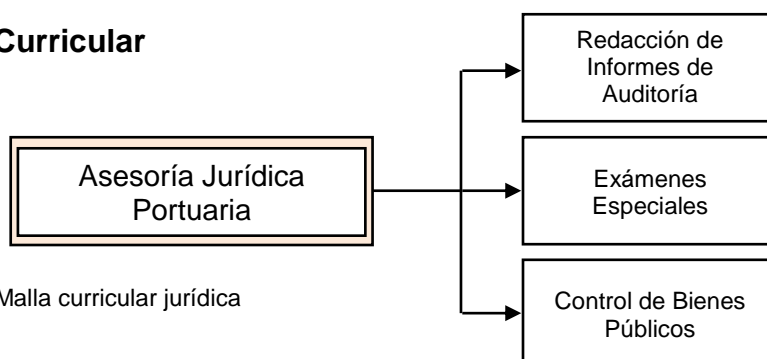
▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 12.- Resumen de contenidos riesgos laborales**

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Seguridad y Salud Ocupacional.- Conceptos, Procedimientos de salud ocupacional, Higiene en el trabajo, Sistemas de autoprotección.	60	Módulos del capacitador
2	Desarrollo de Planes de Emergencia.- Conceptos, Normativa aplicable en planes de emergencia, Tipos de brigadas de emergencia, Factores de riesgo, Evaluación de riesgo.	60	Módulos del capacitador
3	Gestión de Riesgos.- Descripción de metodología, Identificación de Riesgos, Evaluación de necesidades, Reducción de riesgos, Plan de gestión de riesgos.	60	Módulos del capacitador
4	Impactos Ambientales.- Evaluación de impactos, Legislación ambiental, Gestión ambiental.	40	Módulos del capacitador
5	Seguridad Industrial.- Fundamentos, Clima, iluminación y ruido, Organización del trabajo, Auditorías de seguridad industrial.	60	Módulos del capacitador
6	Planes de Emergencia y Contingencia.- Elaboración de planes, Planificación y ejecución de simulacros, Análisis de resultados, Mapas de evacuación, Realización de simulacros.	60	Módulos del capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>380</b>	

### **Curso 8.- Asesoría Jurídica Portuaria (Unidad de Asesoría Jurídica)**

#### ▪ **Malla Curricular**



*Figura 19.- Malla curricular jurídica*

#### ▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Analizar alternativas para mejorar la exposición de informes, desarrollo de exámenes especiales y mejor forma de controlar los bienes públicos.

#### ▪ **Objetivos Específicos**

- \* Mejorar la redacción de los informes sobre los resultados de auditorías internas que se efectúen en la entidad.
- \* Conocer efectivamente los aspectos de forma y fondo de los exámenes especiales.
- \* Optimizar el control sobre los bienes públicos asignados a cada uno de los funcionarios

#### ▪ **Unidad o área a capacitar.**

Unidad de Asesoría Jurídica de APE.

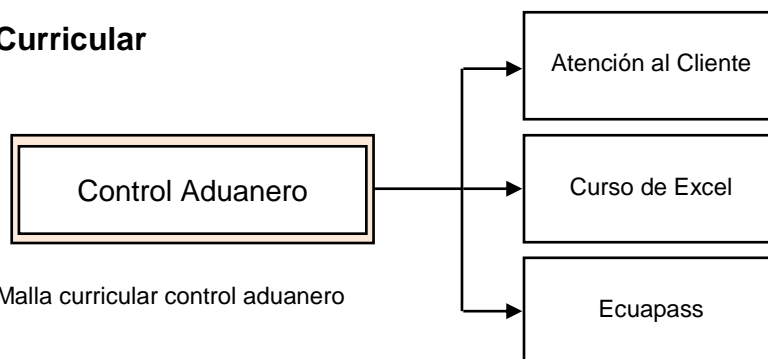
#### ▪ **Resumen de Contenidos**

*Tabla 13.- Resumen de contenidos jurídicos*

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Redacción de Informes de Auditoría.- Tipos de informes, Estructura del informe, Redacción del informe, Ayudas gráficas.	40	Módulos de capacitador
2	Exámenes Especiales.- Planificación de Auditoría, Determinación de Ambiente de control. Hallazgos, Informe final	40	Módulos de capacitador
3	Control de Bienes Públicos.- Normativa vigente, Aplicación de normas de control interno	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>120</b>	

### **Curso 9.- Control Aduanero (Unidad de Control Aduanero)**

#### ▪ **Malla Curricular**



*Figura 20.- Malla curricular control aduanero*

#### ▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Promover una correcta atención y desarrollo de los procesos que se ejecutan en el área de control aduanero de APE.

#### ▪ **Objetivos Específicos**

- \* Conocer los aspectos fundamentales que deben desarrollarse para una eficiente y cordial atención a los clientes.
- \* Mejorar las destrezas en el manejo de utilitarios para la redacción de actividades en el programa Excel.
- \* Permitir que los operadores portuarios sepan cómo realizar efectivamente las operaciones de importación y exportación.

#### ▪ **Unidad o área a capacitar.**

Unidad de Control Aduanero de APE.

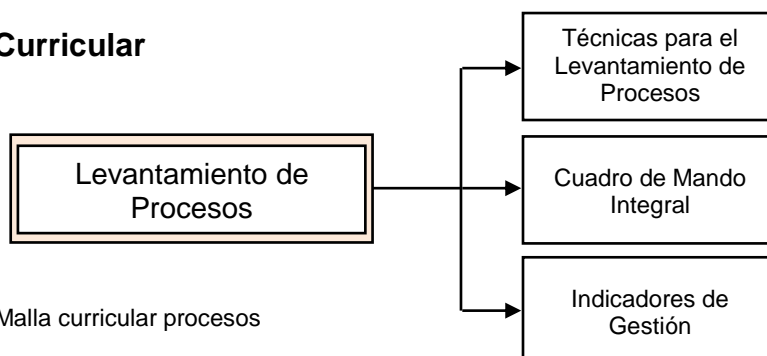
#### ▪ **Resumen de Contenidos**

*Tabla 14.- Resumen de contenidos control aduanero*

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Atención al cliente.- Actitudes y aptitudes de atención, Conocimiento de necesidades, Seguimiento a solicitudes.	40	Módulos de capacitador
2	Curso de Excel.- Manejo de tablas, Hipervínculos, Combinación de celdas.	40	Módulos de capacitador
3	Ecuapass.- Importadores, exportadores, operaciones de comercio exterior.	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>120</b>	

### **Curso 10.- Levantamiento de Procesos (Unidad de Planificación)**

#### ▪ **Malla Curricular**



*Figura 21.-* Malla curricular procesos

#### ▪ **Objetivo de Aprendizaje**

Desarrollar capacidades que permitan a los servidores y obreros portuarios, diseñar procesos con adecuadas técnicas y verificación posterior de resultados.

#### ▪ **Objetivos Específicos**

- \* Establecer metodologías y técnicas administrativas para el diseño de procedimientos para cada actividad de la entidad.
- \* Conseguir que el cuadro de mando integral sirva como base fundamental para el trabajo diario de los servidores y obreros portuarios.
- \* Posibilitar la medición de los resultados obtenidos al final de un periodo.

#### ▪ **Unidad o área a capacitar.**

Unidad de Planificación de APE.

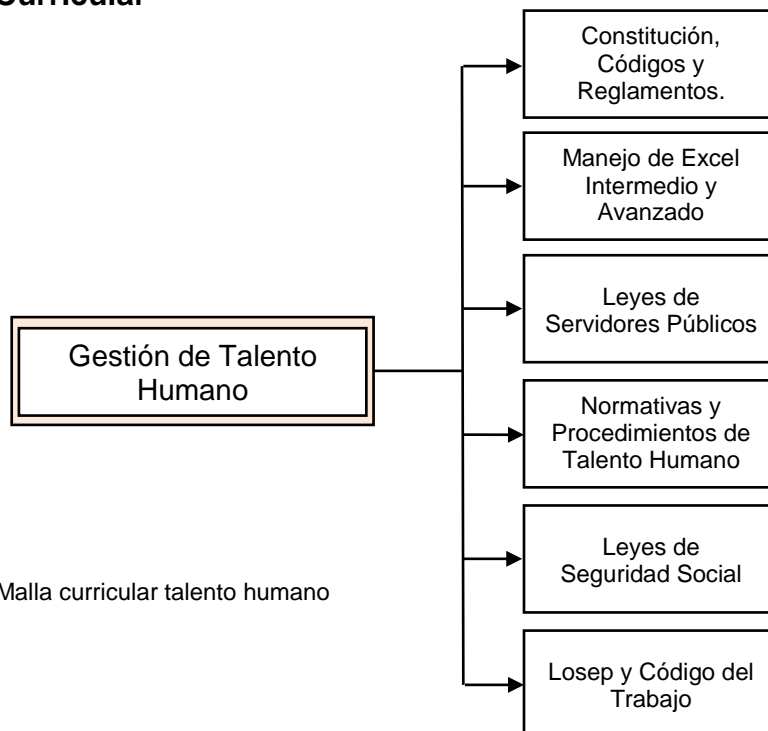
#### ▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 15.-** Resumen de contenidos procesos

MÓDULO	CONTENIDOS	HORAS	DOCUMENTOS
1	Técnicas para el Levantamiento de Procesos.- Procesos, Análisis y organización de procesos,	40	Módulos de capacitador
2	Cuadro de Mando Integral.- Principios de organización estratégica, Alineación, Liderazgo, Paradigmas, Toma de Decisiones, Mapas estratégicos, Estudios de casos.	40	Módulos de capacitador
3	Indicadores de Gestión	40	Módulos de capacitador
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>120</b>	

## **Curso 11.- Gestión de Talento Humano (Unidad de Talento Humano)**

### ▪ Malla Curricular



**Figura 22.-** Malla curricular talento humano

### ▪ Objetivo de Aprendizaje

Desarrollar conocimientos sobre los cuales se efectúe de una mejor forma la gestión de talento humano de APE.

### ▪ Objetivos Específicos

- \* Analizar la constitución y demás leyes que deben observarse para el correcto desempeño de los servidores y obreros portuarios.
- \* Mejorar el manejo de herramientas informáticas para una mejor condensación y presentación de información de talento humano.
- \* Analizar las diversas leyes que rigen la actividad de los servidores públicos que laboran en la entidad.
- \* Establecer la correcta ejecución de las normativas y procedimientos derivados de la gestión de talento humano.

- \* Analizar las leyes de seguridad social que presentan beneficios para los servidores de la institución.
- \* Identificar las normativas de la Losep y Código del Trabajo que pueden ser aplicadas a la gestión de los servidores de la institución.

▪ **Unidad o área a capacitar**

Unidad de Talento Humano de APE.

▪ **Resumen de Contenidos**

**Tabla 16.- Resumen de contenidos talento humano**

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	Constitución, Códigos y Reglamentos	40	Constitución del Ecuador
2	Manejo de Excel Intermedio y Avanzado.- Importación y exportación de datos, Uso de plantillas, Macros, Gráficos dinámicos	40	Módulos de capacitadores
3	Leyes de Servidores Públicos	40	Ley del Servidor Público
4	Normativas y Procedimientos de Talento Humano.- Procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación y desarrollo de personal.	40	Módulos de capacitadores
5	Leyes de Seguridad Social	40	Ley de Seguridad Social
6	Losep y Código del Trabajo	40	Losep y Código del Trabajo
	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>240</b>	

## 6.- Competencias a desarrollar

Las competencias a desarrollar serán las siguientes:

**Módulo 1.- Ética Laboral y Relaciones Interpersonales.-** Los funcionarios podrán relacionarse con los compañeros de trabajo, actuando con ética y valores.

**Módulo 2.- Seguridad y Protección Laboral.-** Se promoverá el desarrollo de actividades basadas en altos niveles de seguridad laboral.

**Módulo 3.- Actividad Laboral Portuaria.-** Se buscará que los funcionarios tengan conocimientos para que en un momento dado puedan ocupar cualquier otro puesto laboral en APE.

**Módulo 4.- Operatividad Portuaria.-** Fortalecer la ejecución de actividades portuarias en términos de eficiencia y calidad.

## 5.- Metodología

Se aplicarán conocimientos procedimentales “de saberes” en una primera etapa; en la segunda etapa se buscará que los capacitados puedan lograr el “saber hacer” con el fin de al culminar el proceso, se pueda trabajar eficazmente con contenidos sobre actitudes y toma de decisiones.

A más de lo expresado, es importante poner a consideración varias estrategias que servirán para lograr los objetivos propuestos; entre las más significativas se pueden mencionar:

- Aprendizaje basado en problemas.- Por medio de esta técnica de aprendizaje se busca solucionar una determinada problemática con la guía constante del facilitador del módulo. El guía construye la problemática sobre un conocimiento previo del capacitado.
- Análisis de casos.- El encargado de guiar la capacitación entrega un caso cotidiano a los participantes para ser resuelto con los conocimientos adquiridos.
- Aprendizaje sobre proyectos.- Sobre una problemática real que se presente en el trabajo, se investigará y los participantes darán una solución posible para solucionarla.
- Conferencias.- Se expone una temática general para ser debatida y discutida entre todos los participantes.
- Actividades grupales.- Identificando varias fases o etapas, se busca que en grupos de trabajo, bajo una dinámica de grupo se pueda encontrar soluciones a la problemática identificada.

## **6.- Evaluación**

Luego del proceso de capacitación, es importante que se evalúen los resultados obtenidos del mismo, mismo que deberá estar a cargo de la unidad de Talento Humano de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

El proceso de evaluación tiene por finalidad establecer de modo sistemático, cuáles son los niveles de logro de los resultados propuestos en los objetivos iniciales del plan de capacitación.

Luego de culminar cada uno de los módulos del plan de capacitación, se desarrollarán ejercicios prácticos, trabajos en grupo y talleres con los temas que se han tratado en cada uno de ellos. Los conceptos para evaluar la capacitación serán los siguientes:

**Tabla 17.- Evaluación y calificación**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Excelente	9.0 – 10	Domina los conocimientos impartidos
Muy Bueno	8.0 – 8.9	Supera los conocimientos
Bueno	7.0 – 7.9	Conocimientos mínimos aprendidos
Suficiente	6.0 – 6.9	Bajos niveles de aprendizaje
Insuficiente	Menos de 5.9	No refleja aprendizaje, pérdida de módulo

Para la aprobación del plan de capacitación, los servidores deberán obtener una calificación mínima de 7/10 (siete sobre diez) y en cuanto a la asistencia deberá tener mínimo el 80% de asistencia a los módulos.

En base a la estructura modular, la evaluación se dará con los siguientes instrumentos:

- Exámenes parciales acumulados para la nota final.
- Lecciones escritas de seguimiento para monitorear avance de conocimientos
- Resolución de estudios de casos o proyectos presentados en el proceso de capacitación.

Hay que destacar que la evaluación se realizará sobre cada uno de los cursos impartidos, por lo que de no aprobarlos, tendrá que volver a recibir las materias que no se hayan aprobado.

## REFERENCIAS

- Beltrán, J. (2010). *Guía para una Gestión basafa en Procesos*. Andalucía, España: Ed. Instituto Andaluz.
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. Ed. Cengage Learning.
- Cabezas, H. (2002). *Metodología de la investigación: Guía práctica para elaborar informes de investigación*. Teguciharpa, Guatemala: Ed. Piedra Santa.
- Cedeño, J. (2005). *Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal (área de instrumentación) de la empresa*. Cumaná, Cuba: Ed. Universidad de Oriente.
- Chávez, R. (2011). *Gestión del Talento Humano. Módulo VII*. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- De Cenzo, R. (2006). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Ed. Limusa.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal Octava Edición*. México D.F: Ed. Pearson Educación.
- Figueroa, D. (2000). *Administración de recursos humanos, Segunda Edición*. Cumaná, Venezuela: Ed. Imprenta Universitaria.
- Flippo, E. (1970). *Principios de Administración de Personal*. Sao Paulo, Brasil: Ed. Pioneira.
- García, M. (2000). *Proceso de capacitación profesional del personal docente y de investigación en la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas*. Maturín, Venezela: Ed. Universidad de Oriente.
- Gestipolis. (2014). *Beneficios y ventajas de la Capacitación del Talento Humano*. Obtenido de sitio web de Gestipolis:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal.htm>.

- Gómez, B. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall.
- Hope, J., & Hope, T. (2008). *Competir en la Tercera Ola*. Barcelona, España.
- Klingner, D. (2001). *La Administración del Personal en el Sector Público*. Bogotá, Colombia: Ed. Cuarta.
- Koontaz, H. (2004). *La investigación científica paso a paso, cuarta edición*. Ed. Talleres Gráficos UCA.
- McGehee, W. (1981). *Training in Business and Industry*. Nueva York, USA: Ed. Wiley.
- Medina, F. (2014). *Diseño de un plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión para la planta central del Ministerio de Defensa, periodo fiscal 2013*. Quito, Ecuador : Ed. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Molina, C. (2012). *Elaboración y aplicación de una propuesta de formación para el personal portuario de Perú*. Piura, Perú: Ed. Universidad de Piura.
- Moreira, R. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador : Ed. Universidad de Guayaquil.
- Ortega, F. (2001). *Seminario de Investigación Educativa*. Esmeraldas, Ecuador: Ed. Universidad Técnica "Luis Vargas Torres".
- Petrick, J. (2000). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*.
- Pinto, R. (2011). *Planeación Estratégica de Capacitación*. Bogotá, Colombia.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*.

- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal. 7ma Edición*. México D.F: Ed. Thomson Learning.
- Rodríguez, M. (2008). *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética*. México D.F: Ed. Grijalbo.
- Serrano, A. (2004). *Administración I y II*. Quito, Ecuador: Ed. Talleres Gráficos S&A.
- Siliceo, A. (2005). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México D.F: Ed. Limusa.
- Ulrich, D. (2007). *Recursos humanos champions*. Ed. Granica.
- Werther, & Davis. (2002). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill .
- Werther, W. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F: Ed. McGraw Hill.
- Yanisselli, Z. (2009). *Capacitación del Recurso Humano Portuario*. Panamá: Ed. Universidad de Panamá.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 - MODELO DE ENCUESTAS



### ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

1.- ¿Cuál es el tiempo que usted tiene trabajando en APE?

MENOS DE 1 AÑO

ENTRE 1 Y 3 AÑOS

MÁS DE 3 AÑOS

2.- ¿Conoce si existen procedimientos que permitan determinar requerimientos de capacitaciones en las áreas administrativas y operativas de APE?

SI

NO

3.- ¿Durante el tiempo que ha prestado sus servicios en APE, ha recibido capacitaciones que actualicen y mejoren su desempeño?

SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

4.- ¿Cómo califica usted la ejecución de un diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo?

MUY IMPORTANTE

IMPORTANTE

POCO IMPORTANTE

**5.- ¿Qué aspectos considera usted, deben ser tomados en cuenta para la ejecución de un diagnóstico de este tipo?**

- ÁREAS DE MEJORA
- PERIODOS CAPACITACIÓN
- INCENTIVOS EMPLEADOS

**6.- ¿Conoce si existe alguna base de datos de personas o empresas que presten servicios de capacitación a APE?**

SI

NO

**7.- ¿Cuáles son las competencias del área conductual que deberían fortalecerse por medio de la capacitación?**

- PERSONALES
- INTERPERSONALES
- ORGANIZACIONALES

**8.- ¿Cuáles son las competencias del área técnica que deberían fortalecerse por medio de la capacitación?**

- TECNOLÓGICAS
- EMPRESARIALES
- ADMINISTRATIVAS

**9.- ¿Cuáles son las competencias del área de apoyo que deberían fortalecerse por medio de la capacitación?**

- SERVICIOS
- SOCIAL
- GERENCIAL

**10.- ¿Conoce si APE, ha presupuestado recursos económicos para la ejecución de planes de capacitación?**

SI

NO

## ANEXO 2 - MODELO DE ENTREVISTAS



### ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

1. ¿Considera usted que el talento humano está lo debidamente capacitado para ejercer sus funciones?

.....  
.....  
.....

2. ¿Cuál es la frecuencia con que se realizan capacitaciones?

.....  
.....  
.....

3. ¿Sabe usted que la capacitación es uno de los principales aspectos en la gestión del talento humano?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles son las competencias laborales que se deben fortalecer por medio de un plan de capacitación?

.....  
.....  
.....

5. ¿Qué tipo de controles deben implementarse en el proceso de capacitación?

.....  
.....  
.....

6. ¿Sería conveniente evaluar a los funcionarios luego del proceso?

.....  
.....  
.....

7. ¿Qué estrategias de evaluación y seguimiento deben implementarse luego del proceso de capacitación?

.....  
.....  
.....

8. ¿Se cuenta con una base de datos de proveedores de servicios de capacitación?

.....  
.....  
.....

9. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan de capacitación?

.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
MAESTRANTE PATRICIA CASTILLO LASSO