

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

“LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL, Y SU APORTE EN LA MEJORA DEL SERVICIO EN LA
ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, A PARTIR DE LA NUEVA
ADMINISTRACIÓN (PERÍODO 2014-2015)”

KAREN ESTEFANÍA CRUZ TAMAYO
DIRECTOR: MTR. ROBERTO ORDOÑEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
QUITO, MARZO 2017

DIRECTOR:

Mtr. Roberto Ordoñez

INFORMANTES:

Mtr. Marco Yañez

Mtr. Felicita Maldonado

DEDICATORIA

A mi familia, quienes me acompañan en cada etapa de mi vida y con su apoyo me han permitido alcanzar uno de mis sueños.

A la PUCE y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables que me han brindado una formación integral.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, quien es el autor y consumidor de mis días, con su bendición la consecución de esta meta ha sido posible.

A mis amados padres, quienes me han brindado su amor y apoyo incondicional, me han guiado en las decisiones que han formado parte de mi crecimiento personal y siempre han sido la fuerza necesaria para superar cualquier obstáculo.

A mi querida abuelita, por su amor y entera confianza, su aporte ha sido fundamental para culminar esta carrera con éxito.

A mis hermanos, por ser el motor e inspiración de mi vida, quienes me han brindado su dulce amor en todo momento.

Por último, pero no menos importante quiero agradecer a mi compañero de vida, por convertirse en mi ayuda idónea en la realización de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	1
1.2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	7
1.2.1.	<i>Misión.</i>	7
1.2.2.	<i>Visión.</i>	9
1.2.3.	<i>Principios y valores.</i>	11
1.3.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	12
1.3.1.	<i>Análisis FODA.</i>	17
1.3.2.	<i>Objetivos.</i>	22
1.3.3.	<i>Organigrama.</i>	28
1.3.4.	<i>Cadena de Valor.</i>	32
2.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.	37
2.1.	ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	43
2.1.1.	<i>Diseño del puesto de trabajo y análisis del puesto de trabajo.</i>	44
2.1.2.	<i>Descripción y especificación del puesto de trabajo.</i>	46
2.2.	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	48
2.2.1.	<i>Etapas de proceso de planificación de recursos humanos.</i>	49
2.2.2.	<i>Factores que influyen en la planificación de recursos humanos.</i>	51
2.3.	RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.	51
2.3.1.	<i>Fuentes y métodos para conseguir candidatos para el puesto.</i>	53

2.3.2.	<i>Métodos para incrementar el reclutamiento del personal altamente cualificado.</i>	54
2.4.	SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	54
2.4.1.	<i>Información para la selección.</i>	56
2.4.2.	<i>Instrumentos de selección.</i>	56
2.4.3.	<i>Orientación y socialización de empleados nuevos.</i>	58
2.5.	FORMACIÓN Y DESARROLLO.	59
2.5.1.	<i>Importancia de la formación y desarrollo.</i>	60
2.5.2.	<i>El proceso de formación y desarrollo.</i>	61
2.6.	DESARROLLO PROFESIONAL.	69
2.7.	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.	71
2.7.1.	<i>Importancia de la evaluación del rendimiento.</i>	73
2.7.2.	<i>Métodos y enfoques de la evaluación del rendimiento.</i>	75
2.7.3.	<i>Conflictos inherentes a la evaluación del rendimiento.</i>	76
2.7.4.	<i>Análisis de los problemas de rendimiento.</i>	78
2.7.5.	<i>Estrategias de mejora de rendimiento.</i>	78
3.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.	80
3.1.	PROCESO DE CAPACITACIÓN PERÍODO 2014.	80
3.1.1.	<i>Manual de capacitación.</i>	81
3.1.2.	<i>Plan de capacitación.</i>	85
3.1.3.	<i>Capacitaciones realizadas.</i>	89
3.2.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERÍODO 2014.	93
3.2.1.	<i>Manual de evaluación de desempeño.</i>	93
3.2.2.	<i>Resultados de evaluaciones realizadas.</i>	98
3.3.	PROCESO DE CAPACITACIÓN PERÍODO 2015.	98

3.3.1.	<i>Manual de capacitación.....</i>	98
3.3.2.	<i>Plan de capacitación.....</i>	102
3.3.3.	<i>Capacitaciones realizadas.....</i>	113
3.4.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERÍODO 2015.....	118
3.4.1.	<i>Manual de evaluación de desempeño.....</i>	118
3.4.2.	<i>Resultados de evaluaciones realizadas.....</i>	119
3.5.	ANÁLISIS DE RECLAMOS Y QUEJAS EN LOS PERÍODOS ANALIZADOS. 125	
3.5.1.	<i>Reclamos receptados período 2014.....</i>	125
3.5.2.	<i>Reclamos receptados periodo 2015.....</i>	127
3.5.3.	<i>Análisis de eficacia del plan de capacitación y evaluación del desempeño propuesto por la Administración Actual desde la perspectiva del usuario.</i>	128
4.	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PERÍODO 2015.....	146
4.1.	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN.....	146
4.2.	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	151
4.3.	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR EL IMPACTO NEGATIVO DE LOS RECLAMOS Y QUEJAS EN LOS USUARIOS.	152
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
5.1.	CONCLUSIONES	154
5.2.	RECOMENDACIONES	157
	BIBLIOGRAFÍA	160
	ANEXOS	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1. Administraciones Zonales del D. M. Q.....	4
Figura No.2. Límites territoriales de Administración Zonal Eloy Alfaro.....	6
Figura No.3. Proceso de dirección estratégica.....	15
Figura No.4. Organigrama Estructural 2015.....	29
Figura No.5. Cadena de valor Administración Zonal Eloy Alfaro.....	35
Figura No.6. Funciones, actividades y objetivos en la gestión de recursos humanos.....	38
Figura No.7. Relación de los procesos de recursos humanos.....	43
Figura No.8. Procedimiento y pasos para la planificación de recursos humanos.....	50
Figura No.9. El reclutamiento horizontal y vertical.....	53
Figura No.10. Información necesaria y pasos en el proceso de selección.....	55
Figura No.11. Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo.....	61
Figura No.12. Movimientos, filtros, límites dentro del desarrollo profesional.....	70
Figura No.13. Etapas de la carrera.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1. Análisis de la matriz FODA.....	21
Tabla No.2. Estructura del plan de capacitación 2014.....	87
Tabla No.3. Presupuesto del plan de capacitación 2014.....	88
Tabla No.4. Capacitaciones realizadas 2014.....	90
Tabla No.5. Evaluación del programa de capacitación.....	105
Tabla No.6. Estructura del plan de formación y capacitación 2015.....	107
Tabla No.7. Presupuesto del plan de formación y capacitación 2015.....	110
Tabla No.8. Capacitaciones realizadas 2015.....	114
Tabla No.9. Resultados totales por departamento Factor Desempeño Laboral.....	120
Tabla No.10. Resultados totales por departamento Factor Actitudinal.....	122
Tabla No.11. Resultados totales por departamento Factor Habilidades.....	124
Tabla No.12. Reclamos receptados 2014.....	127
Tabla No. 13. Reclamos receptados 2015.....	128
Tabla No. 13. Relación entre los objetivos y preguntas de la encuesta.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1. Afluencia dentro de las unidades de la Administración.....	135
Gráfico No.2. Tiempo de espera de los usuarios en todas las unidades.....	136
Gráfico No.3. Atención de los requerimientos.....	138
Gráfico No.4. Razones para que un requerimiento no se atienda.....	139
Gráfico No.5. Percepción del usuario sobre la atención recibida.....	140
Gráfico No.6. Percepción del usuario sobre la respuesta recibida.....	142
Gráfico No.7. Usuarios que solicitan explicación.....	143
Gráfico No.8. Percepción del usuario sobre la atención recibida.....	144
Gráfico No.9. Aspectos a mejorar según los usuarios.....	145

RESUMEN EJECUTIVO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 9 administraciones zonales distribuidas estratégicamente en todo el cantón. El presente estudio se enfoca a la Administración Zonal Eloy Alfaro, la cual se encarga de atender las necesidades de los usuarios del sur-centro de la ciudad.

La Administración Zonal Eloy Alfaro fue creada en 1994 como Agencia, el señor alcalde de ese período, General Paco Moncayo, tomando en consideración la gran extensión y el gran número de habitantes del sur y con el fin principal de dar un mejor servicio la comunidad. Al atender 150.000 personas, la cuarta parte de los usuarios de todo el Distrito Metropolitano, es una de las administraciones que mayor atención requiere y también una de las sedes zonales que más quejas presentó en la gestión del alcalde Augusto Barrera.

La administración zonal Eloy Alfaro en el período anterior recibió 14400 reclamos, el 48% de las quejas totales recibidas en todas las sedes zonales. Los reclamos recibidos fueron: requerimientos no atendidos, demora en ventanillas, trámites repetitivos y personal no capacitado.

El 37% (5328) de reclamos se registran por requerimientos no atendidos, 4528 fueron por desconocimiento del personal para brindar información oportuna que atienda la petición del usuario. Es decir, la causa del 85% de requerimientos no atendidos es la falta de capacitación de personal para brindar información sobre los trámites realizados en la Administración. El 15% restante se debe a trámites que se deben realizar a través de la página web del Municipio. Además, el 21% del total de reclamos recibidos es por falta de capacitación de los servidores según los usuarios que presentaron su queja.

Para el presente estudio, se pretende comprobar si la estrategia de capacitación minimiza la debilidad en formación del personal y el impacto negativo en los usuarios. Asimismo, se quiere conocer si la estrategia de evaluación del desempeño propuesta creó un plan estructurado el cual permita dar seguimiento oportuno a las evaluaciones realizadas.

Las estrategias de capacitación y evaluación del desempeño implementadas en la nueva administración fueron aplicadas a 136 servidores, es decir el 90% del personal de la administración anterior, ya que el 10% restante (15 trabajadores) renunció, o tenía contrato de libre remoción. La evaluación de las estrategias implementadas por la Administración Zonal Eloy Alfaro en el nuevo periodo se realizará a través de un análisis comparativo del servicio al usuario brindado en la anterior y presente administración.

Finalmente, el análisis de los datos recolectados a través de la encuesta para evaluar el impacto de las estrategias implementadas, muestra que la percepción del 91% de usuarios sobre la atención y explicación que reciben por parte de los servidores de la Administración es muy buena, y el 89% considera que la respuesta recibida es satisfactoria.

INTRODUCCIÓN

Para el Alcalde Mauricio Rodas uno de sus principales objetivos para su gestión, es mejorar el servicio brindado por la Administración Zonal Eloy Alfaro. Para lograrlo decidió enfocarse en utilizar estrategias dirigidas a la Gestión de Talento Humano dentro de las administraciones, las mismas que le permitan reducir las quejas y reclamos por parte de los usuarios.

El Distrito Metropolitano de Quito a partir de la nueva administración decide recurrir a estrategias de desarrollo y crecimiento que le permita ser una organización competitiva y solucionar los problemas arrastrados de la anterior administración. El presente trabajo de investigación, está enfocado a la capacitación estratégica y evaluación de desempeño del personal, como estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Mediante la aplicación de conceptos aprendidos y con la finalidad de mejorar el servicio brindado por la administración Eloy Alfaro, se realizará una evaluación de estrategias propuestas de la nueva dirección en la Unidad de Talento humano. Estas estrategias apuntan a la gestión estratégica de Talento Humano dirigiéndose específicamente a la capacitación y evaluación de desempeño.

Se utilizó el método investigación deductivo, iniciando el proceso con el análisis de la información obtenida de la anterior administración y con las estrategias que se implementaron para obtener mejores resultados.

Se parte de un escenario que presenta problemas en la organización y se pretende mejorar la situación a través de la ejecución de estrategias de Gestión de Recursos Humanos. Si partimos de una teoría conocida y ya aplicada es importante conocer bien cada uno de sus elementos para que en el momento que se realice el trabajo de investigación se logre la resolución del problema y la consecución de cada objetivo planteado.

Además, se utilizó el método de análisis, para desarrollar el tema se manejan datos históricos y nuevos con la finalidad de formar una comparación en un período y otro.

Se analizaron los procesos de capacitación y evaluación de desempeño dentro de la Administración Zonal Eloy Alfaro, posteriormente se evaluaron las estrategias implementadas en estos procesos a partir del nuevo período (2015) y el impacto en la atención al usuario brindada por los servidores de la Institución.

El presente proyecto de investigación y gestión empresarial fue de carácter exploratorio al tratarse de un tema de comparación de períodos que no ha sido abordado antes en la organización.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es el organismo que ejerce el gobierno de la Ciudad de Quito. Está encabezado por el Alcalde Metropolitano de Quito, quien preside el Concejo Metropolitano, selecciona a Administradores Zonales, Directores Metropolitanos, Gerentes de Institutos, Agencias y Empresas Metropolitanas, estos puestos son de libre remoción, es decir, no cuentan con un contrato de trabajo fijo y pueden ser cambiados cuando la máxima autoridad considere pertinente. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

La estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito está integrada por los siguientes órganos, de conformidad con los niveles previstos en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014).

1. Nivel Político y de decisión, en este nivel se encuentra:

- Concejo Metropolitano, que está conformado por los concejales metropolitanos y presidido por el Alcalde Metropolitano.

- Alcaldía Metropolitana que tiene bajo dependencia: la Secretaría Particular, la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales y la Dirección Metropolitana de Protocolo y Relaciones Públicas.

2. Nivel Asesor y de control interno, este nivel depende orgánicamente de la Alcaldía Metropolitana y se encuentra:

- Procuraduría Metropolitana que tiene bajo la dependencia de la Secretaría General de la Procuraduría y la Coordinación y Supervisión.

- Auditoría Metropolitana tiene bajo dependencia la Supervisión de Auditoría.

3. Nivel de Gestión: dentro del nivel de gestión se encuentra la gestión estratégica, y la gestión sectorial.

- Gestión estratégica: tiene bajo dependencia la Secretaría de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, la Administración General y la Agencia Metropolitana de Control.

De la administración general dependen orgánicamente todas las direcciones metropolitanas que se enumeran a continuación:

- Dirección Metropolitana Administrativa.
- Dirección Metropolitana de Recursos Humanos.
- Dirección Metropolitana Financiera.
- Dirección Metropolitana Tributaria.
- Dirección Metropolitana de Catastro.
- Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo.
- Dirección Metropolitana de Informática.
- Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles.
- Dirección Metropolitana de Servicio Ciudadanos.

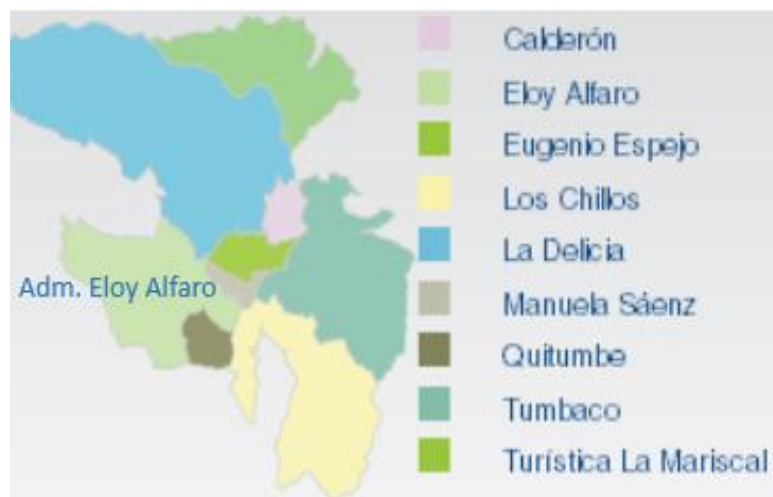
- Gestión Sectorial: tiene bajo dependencia todas las administraciones zonales que conforman el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y se enlistan a continuación:

- Administración Zonal Eugenio Espejo (norte).
- Administración Zonal La Delicia.
- Administración Zonal Quitumbe.
- Administración Zonal Tumbaco.
- Administración Zonal Los Chillos.
- Administración Zonal Calderón.
- Administración Zonal Manuela Sáenz (centro).

- Administración Zonal Eloy Alfaro (sur).
- Administración Zonal Turística La Mariscal.

En la figura No.1 se visualiza el territorio de la ciudad Quito y cada una de las Administraciones Zonales que conforman el Municipio del D.M.Q.

Figura No. 1 Administraciones Zonales del D.M.Q



Fuente: Información General (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 9 administraciones zonales distribuidas estratégicamente en todo el cantón. El estudio se enfoca a la Administración Zonal Eloy Alfaro, la cual se encarga de atender las necesidades de los usuarios del sur-centro de la ciudad. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015).

La Administración Zonal Eloy Alfaro fue creada en 1994 como Agencia, el señor alcalde de ese período, General Paco Moncayo, tomando en consideración la gran extensión y el gran número de habitantes del sur y con el fin principal de dar un mejor servicio la comunidad, mediante resolución N°- 048 del 12 de junio del 2001, subdivide al sur en dos zonas: Quitumbe y Eloy Alfaro, haciendo realidad un nuevo

modelo de gestión descentralizada, integral e incluyente propuesto en el Plan de Desarrollo Quito Siglo XXI. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2010)

Esta administración tiene una extensión de 57.159 hectáreas, está compuesta por 450 barrios y una población cercana a los 600.000 habitantes. Su jurisdicción contempla los sectores de: La Magdalena, Chimbacalle, La Argelia, Chilibulo, San Bartolo, La Mena, Ferroviaria, Solanda y la parroquia rural de Lloa. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2010)

Sus límites territoriales son: hasta el barrio Luluncoto (sector pasteurizadora) al norte, hasta la avenida Morán Valverde al sur, el área de protección ecológica conocido como Parque Metropolitano Chilibulo al oeste, y el canal de Pitatambo actual avenida Simón Bolívar al este. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2010)

La figura No. 2 muestra los límites territoriales de la Administración Zonal Eloy Alfaro, vista desde Google Maps.

Figura No.2 Límites territoriales de la Administración Zonal Eloy Alfaro.



Fuente: Planificación estratégica. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2010)

La Administración Zonal Eloy Alfaro, mediante el desarrollo del proceso participativo y democrático, trabaja con la comunidad del sur para integrar en la planificación de su desarrollo, mediante su presencia y participación en los diferentes cabildos sectoriales, asambleas barriales, cabildos sociales y de género, en ejecución de micras comunitarias, talleres informativos, asambleas, reuniones barriales, firma de convenios para la realización de obras, dotación de infraestructura y recuperación del entorno comunitario. La entrega de servicios de calidad a través de la participación ciudadana busca generar una nueva cultura organizacional para optimizar la gestión de las instancias municipales y fortalecer la planificación integral con visión de futuro, lo que permitirá impulsar la productividad y garantizar el mejoramiento de la calidad de vida como esencia de la construcción de ciudadanía. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014, pág. 16).

1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. (Druker, 2001, pág. 59).

Según el plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro, detalla las siguientes misión, visión y filosofía organizacional de la institución.

1.2.1. Misión.

Ballvé (2006) propone que la misión “genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Explica por qué y para qué existe la empresa.” (pág. 20).

La misión es importante porque las empresas que cuentan con una declaración formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal. (Torres Hernández, 2014).

La misión de la Administración Zonal Eloy Alfaro tomada del plan estratégico del período 2014 -2018 es la siguiente:

Gestionar de manera participativa el desarrollo, el ordenamiento territorial y los servicios ciudadanos en su circunscripción, en el marco de las competencias establecidas por la normativa vigente, en base a una planificación coordinada con las unidades distritales competentes y correspondientes con los planes metropolitanos, y planes especiales y parciales, para consolidar una ciudad democrática e incluyente. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

Según Fred (2013) los elementos de la misión son los siguientes:

- Clientes.
- Productos o Servicios.
- Mercados
- Tecnología.

Dentro de la misión propuesta por la Administración Zonal Eloy Alfaro se observa que cuenta con todos los elementos excepto la tecnología, es decir, dentro de la misión no se señala ningún aspecto tecnológico que ayude al cumplimiento de la misma.

- Clientes: Los ciudadanos (usuarios) que requieran realizar todo tipo de trámites dentro de la jurisdicción de la Administración.
- Productos o servicios: El ordenamiento territorial y los servicios ciudadanos de los que está a cargo la Administración y son los procesos principales que debe cumplir.

- Mercados: Los lugares en los que desarrolla sus actividades la Administración como la ciudad y su jurisdicción dentro la misma.
- Tecnología: dentro de la misión no se observa este elemento, sin embargo, se puede incluir la tecnología como un factor que ayude a agilizar los procesos de la Administración para que sean realizados en menor tiempo y con mayor precisión.

1.2.2. Visión.

Boyett (2008) define a la visión como: “una imagen compartida sobre lo que queremos que una empresa sea o llegue a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?” (pág. 22).

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes. (Torres Hernández, 2014)

La visión de la Administración Zonal Eloy Alfaro tomada del plan estratégico del período 2014-2018 es la siguiente:

Para el 2018 la Administración Zonal “Eloy Alfaro” será el establecimiento con mayor productividad, donde la prioridad es la resolución de los inconvenientes de los vecinos y vecinas del sur de Quito, coadyuvando a la optimización del buen vivir a través de la prestación de servicios de calidad y

calidez, fomentando la participación e inclusión social. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014, pág. 17).

Según Piñeros (2013) los elementos de la visión son los siguientes:

- Formulación en un horizonte de tiempo.
- Búsqueda de un resultado.
- Integradora de la arquitectura emocional.
- Detalla los logros que se desean alcanzar.
- Redactada en términos positivos.
- Debe ser realista y alcanzable.
- Debe ser consistente con la organización.

La visión de la Administración Eloy Alfaro cuenta con todos los elementos planteados por Piñeros y a continuación se detallan:

- Formulación en un horizonte de tiempo: La visión de la Administración está formulada para el año 2018.
- Búsqueda de un resultado: La Administración busca ser dentro de todas las administraciones del D.M.Q la que tenga mayor productividad.
- Integradora de la arquitectura emocional: Se menciona como prioridad la resolución de inconvenientes de los vecinos del sur de Quito, con estos se busca llegar a los usuarios generan un impacto emocional de importancia.
- Detalla los logros que se desean alcanzar: la visión de la Administración detalla los siguientes logros a alcanzar: 1. Resolución de inconvenientes de los usuarios,

2. La optimización del Buen Vivir, 3. Prestación de servicios de calidad y calidez, 4. Fomentar la participación e inclusión social.

- Redactada en términos positivos: A continuación, se muestran los términos positivos presentados en la visión: alcanzar MAYOR productividad, OPTIMIZACIÓN del Buen Vivir, FOMENTAR la participación e inclusión.
- Debe ser realista y alcanzable: Los propósitos que se plantean en la visión son alcanzables y realistas, ya que pueden ser medidos.
- Debe ser consistente con la organización: Los propósitos planteados en la visión se relacionan con los procesos q realiza la Administración.

1.2.3. Principios y valores.

“Un principio, en su concepto más amplio, es una base de ideales, fundamentos, reglas y/o políticas de la cual nacen las ideologías, teorías, doctrinas, religiones y ciencias.” (Alles, 2010, pág. 88)

Los principios propuestos en el plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro presentado en el año 2014, son:

- Eficiencia
- Eficacia
- Profesionalismo.
- Comunicación.

“Los valores son aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.” (Alles, 2010, pág. 86).

Según el plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro presentado en el año 2014, los valores de la organización son:

- Compromiso.
- Equidad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Responsabilidad Social.
- Servicio.
- Trabajo en Equipo.
- Transparencia.

1.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

En un panorama de dinámica económica, de constante cambio, el desarrollo de un **enfoque estratégico** encaminado a dar respuesta a estas presiones externas y a posicionar a la organización competitivamente en el mercado se convierte en una necesidad vital. (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

El municipio y sus administraciones zonales como todas las instituciones públicas y privadas, en la actualidad se encuentran en un ambiente variable. Por esta razón es vital

que adopten un enfoque estratégico, que permita anticiparse al cambio y adaptar a la organización a las nuevas reglas del juego.

Para la ejecución de un enfoque estratégico es importante definir que es estrategia y cuáles son los aspectos importantes que se deben conocer para comprenderla y aplicarla correctamente.

La estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un plan de negocios [tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes. (Publicaciones Vértice S.L, 2008, pág. 3)

Los aspectos importantes que se deben conocer para su correcta aplicación son los siguientes:

- Adaptación permanente.

En un enfoque estratégico la búsqueda de ventajas competitivas es constante, no es un proceso que se realiza de manera puntual o discontinua. Esto se debe a que en un mundo cambiante, las organizaciones deben estar preparadas a nuevas realidades. (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

- Ventajas competitivas.

“El verdadero motor de una estrategia de negocios, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planificación de negocios, se puede resumir en el concepto de ventaja competitiva.” (Publicaciones Vértice S.L, 2008, pág. 3)

En el plan de negocios se busca identificar y analizar cómo desarrollar al máximo los puntos fuertes de la organización respecto a sus competidores, con la finalidad de que los usuarios perciban y valoren esta diferencia. Resolviendo la necesidad de diferenciación impuesta por un medio competitivo.

Con este preámbulo se hace más fácil comprender la dirección estratégica y la utilidad que tiene en la organización.

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (grupo de interés). (Harrison, 2009, pág. 2).

Para Harrison (2009), el proceso de dirección estratégica consta de las fases que se muestran en la figura No. 3 y se explican posteriormente.

Figura No. 3 PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Harrison, 2009, pág. 3).

El proceso de dirección estratégica cuenta con las siguientes actividades: Análisis externo e interno (FODA), dirección estratégica, formulación de la estrategia, implantación y control de la estrategia y por ultimo reestructuración de la estrategia. (Harrison, 2009).

- Análisis interno y externo:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2006).

- Dirección estratégica:

La dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial, su objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica. Se caracteriza por la incertidumbre, refiriéndose al entorno, comportamiento de la competencia, la complejidad y los conflictos organizativos. (Acero, 2008)

- Formulación de la estrategia:

En la formulación de la estrategia se debe contar con: (Acero, 2008)

- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.
- Implantación eficaz.
- Conocimiento profundo del entorno competitivo.
- Valoración de recursos.

- Implantación y control de la estrategia:

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero a la dirección estratégica le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. (Ronda, 2001).

- Reestructuración de la estrategia:

Después de llevar la implementación y control de la estrategia, el último paso es la reestructuración. En donde la dirección estrategia plantea mejoras para la estrategia vigente con el fin de tener ventajas competitivas frente a otras organizaciones. (Harrison, 2009).

1.3.1. Análisis FODA.

Según (Koenes, 2004), el análisis externo e interno de la organización más conocido como matriz FODA, es un mecanismo para evaluar cuatro conceptos básicos: factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Fortalezas: se denominan también puntos fuertes, a aquellas características propias de la empresa que le faciliten el logro de los objetivos.

Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer al logro de los objetivos.

Debilidades: se denominan también puntos débiles, a aquellas características propias de la empresa que establecen obstáculos internos al logro de objetivos.

Amenazas: son aquellas situaciones que se muestran en el entorno de la organización y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Koenes, 2004)

Si se agrupa estos conceptos desde el punto de vista organizacional, los elementos internos son: Fortalezas y Debilidades, mientras que los externos son: Oportunidades y Amenazas de la organización.

Una vez realizado el análisis FODA, la dirección de la empresa debe tratar de resolver las amenazas y debilidades presentadas, para que estas se conviertan en fortalezas u oportunidades para la organización.

En base a información del plan estratégico del año 2014-2018 proporcionada por la Administración Zonal Eloy Alfaro se presenta la matriz FODA de la institución.

MATRIZ FODA: ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO D.M.Q.

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades municipales están capacitadas en un nivel promedio con relación a su cargo y al marco jurídico municipal. • Directores de áreas (Proyectos y Finanzas) con experiencia y capacidades técnicas en un nivel promedio. En el mismo nivel se encuentra Catastro. • Las distintas áreas y oficinas tienen el equipamiento básico y necesario para cumplir sus funciones (mobiliario y equipo informático) • Un instrumento organizativo y gerencial de la administración municipal (manuales, guías y normativas internas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades municipales dan importancia al potencial que significa Catastro para incrementar las recaudaciones. • Aprobación de un mayor porcentaje del Presupuesto General del estado, que incrementa las Transferencias Municipales. • Capacitación a los funcionarios municipales, por parte del SECAP entidad del Estado. • El personal ya se encuentra capacitado en el área de planificación operativa y preparada para trabajar con el método de Presupuesto por Programa. • Asignación de nuevos recursos provenientes de fondos externos.
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un Plan de Gestión para el fortalecimiento técnico institucional de la Alcaldía. • La falta de medios de movilización para proyectos debilita la capacidad de supervisión de la calidad de los proyectos. • Capacitaciones insuficientes al personal de servicio al usuario. • La falta de un plan de evaluación de desempeño bien estructurado. • Catastro tiene un equipo informático que presenta fallas constantes y no tiene el apoyo para movilizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • El retiro de fondos de instituciones u ONG's presentes en el municipio y Gobierno Central que apoyen el componente de fortalecimiento institucional de la esta municipalidad. • Disminución de la participación de la población en los proyectos. • Pérdida de credibilidad de la administración local. • Pérdida de confianza de la población en las autoridades locales.

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

El análisis de la matriz FODA de la Administración Zonal Eloy Alfaro se realizó de acuerdo a los preceptos definidos por Fred David (2008), y se presenta en la Tabla No.1, a continuación:

Tabla No.1 Análisis de la matriz FODA.

	<p>Fortalezas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las autoridades municipales están capacitadas en un nivel promedio con relación a su cargo y al marco jurídico municipal. 2. Directores de áreas (Proyectos y Finanzas) con experiencia y capacidades técnicas en un nivel promedio. En el mismo nivel se encuentra Catastro. 3. Las distintas áreas y oficinas tienen el equipamiento básico y necesario para cumplir sus funciones (mobiliario y equipo informático) 4. Un instrumento organizativo y gerencial de la administración municipal (manuales, guías y normativas internas) 	<p>Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un Plan de Gestión para el fortalecimiento técnico institucional de la Alcaldía. 2. La falta de medios de movilización para proyectos debilita la capacidad de supervisión de la calidad de los proyectos Catastro. 3. Capacitaciones insuficientes al personal de servicio al usuario. 4. La falta de un plan de evaluación de desempeño estructurado 5. La falta de un seguimiento del plan de evaluación de desempeño 6. Catastro tiene un equipo informático que presenta fallas constantes y no tiene el apoyo para movilizarse.
<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridades municipales dan importancia al potencial de Catastro para incrementar las recaudaciones. 2. Aprobación de un mayor porcentaje del Presupuesto General del estado, que incrementa las Transferencias Municipales. 3. Capacitación a los funcionarios municipales, por parte del SECAP entidad del Estado. 4. El personal ya se encuentra capacitado en el área de planificación operativa y preparada para trabajar con el método de Presupuesto por Programa. 5. Asignación de nuevos recursos provenientes de fondos externos. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar ventanillas de atención al público dentro de la Administración. (F3, O2, O5) 2. Rediseñar los procedimientos de Catastro (F2, O1) 3. Definir un presupuesto dentro de la Administración que permita mejorar los procedimientos internos (F2, O2, O5) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un programa de capacitación a todo el personal para mejorar la percepción de los usuarios sobre la atención que reciben (F3, O2, O3, O5). 2. Evaluar al personal por medio de un programa de evaluación de desempeño estructurado, que permita realizar mejoras y cambios en rendimiento. (D4, O4) 3. Implementar un sistema informático para la unidad de Catastro para mejorar el servicio. (D6, O2, O5)
<p>Amenazas – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El retiro de fondos de instituciones u ONG's presentes en el municipio y Gobierno Central que apoyen el componente de fortalecimiento institucional de la esta municipalidad. 2. Disminución de la participación de la población en los proyectos. 3. Pérdida de credibilidad y confianza de la administración local. 4. Riesgo de resistencia social frente a determinados cambios e innovaciones. 5. Oposición de ciertos sectores minoritarios a proyectos de interés colectivo. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear planes de integración popular para contar con la participación de los vecinos de sur en los proyectos que se implementen (F3, A2, A3, A4, A5) 2. Crear planes publicitarios en donde se refleje las obras ejecutadas y programadas. (F2, A4) 3. Capacitar a los moradores del sur para que desarrollen sus emprendimientos.(F1, A3) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a los programas de evaluación de desempeño y en base a los resultados poder tomar correcciones y mejoras. (A1, D5) 2. Fomentar a la cooperación entre administraciones. (A1, D2)

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

Elaborado: (Cruz Tamayo, 2016)

Para el presente estudio, en base a la matriz FODA propuesta en la planificación estratégica de la Administración Zonal Eloy Alfaro, se pretende comprobar si la estrategia de capacitación minimiza la debilidad en formación del personal y el impacto negativo en los usuarios.

Asimismo, se quiere probar si la estrategia de evaluación del desempeño propuesta creó un plan estructurado el cual permite dar seguimiento oportuno a las evaluaciones realizadas.

Las estrategias de capacitación y evaluación del desempeño implementadas en la nueva administración fueron aplicadas a 136 servidores, es decir el 90% del personal de la administración anterior, ya que el 10% restante (15 trabajadores) renunció, o tenía contrato de libre remoción (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014). La evaluación de las estrategias implementadas por la Administración Zonal Eloy Alfaro se realizará a través de un análisis comparativo del servicio al usuario brindado en la anterior y presente administración.

1.3.2. Objetivos.

Stoner propone que los objetivos son: “los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (pág. 230)

Según Robbins: los objetivos son verificables cuando al final del período es posible determinar si se cumplió o no. Los objetivos claros y verificables ayudan a medir la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas. (2006).

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos de la Administración Eloy Alfaro en la anterior y presente gestión.

1.3.2.1. Objetivo General.

“El objetivo general de la organización define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar y las actividades a que se dedicará.”
(Veciana, 2009, pág. 256)

Objetivo General periodo 2014.

Según el plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro, el objetivo general del periodo 2010-2014 es el siguiente:

Promover, impulsar y gestionar acciones, obras o servicios tendientes a mejorar las condiciones de vida en materia de salud, alimentación, deporte y recreación, atendiendo prioritariamente a los grupos vulnerables.
(Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2010)

Objetivo General periodo 2015.

La Administración Zonal Eloy Alfaro en su plan estratégico detalla el siguiente objetivo general para el período 2015, se planea para un lapso de un año y medio, al ser un ciclo de cambio de gestión por la posesión del alcalde electo.

Generar una nueva cultura organizacional para optimizar la gestión de las instancias municipales y fortalecer la planificación integral lo que permitirá impulsar la productividad y garantizar el mejoramiento de la calidad de vida en los habitantes del sur de la ciudad, como esencia de la construcción de ciudadanía. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014, pág. 22)

1.3.2.2. Objetivos Específicos.

El objetivo específico es el logro de una situación deseada, que se obtiene al desagregar el objetivo general, atiende a la solución de las causas que vienen motivando el problema o la necesidad. (Miranda, 2004)

Objetivos específicos periodo 2014.

Para el periodo 2010-2014 la Administración Zonal Eloy Alfaro presenta en su plan estratégico los siguientes objetivos específicos:

- Promover acciones, para que, de acuerdo con los diversos niveles de gobierno, la sociedad participe con sugerencias, análisis y

determinación de aquellas actividades de gobierno que los involucre, y que les permita mejorar su calidad y condiciones de vida.

- Promover políticas que permitan el reconocimiento del papel e importancia de la mujer en la vida social y en las actividades económicas y políticas.

- Impulsar el papel de los jóvenes en la acción de gobierno, como sujetos activos en la transformación social. (pág. 17)

Objetivos específicos periodo 2015.

La Administración Zonal Eloy Alfaro en su plan estratégico detalla los siguientes objetivos específicos para el período 2015, se planea para un lapso de un año y medio, al ser un ciclo de cambio de gestión por la posesión del alcalde electo.

- Fortalecer la participación comunitaria de la zona a través de la ejecución de asambleas, veedurías, mingas comunitarias, talleres informativos, reuniones barriales, mismas que aporten a la toma de decisiones conjuntas para el mejoramiento de la zona.

- Implementar una gestión administrativa moderna acorde a las necesidades institucionales mediante el establecimiento de manejo

administrativo por procesos dando cumplimiento a lo que la normativa vigente así lo estipula.

- Mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios de la Administración Zonal mediante el fortalecimiento y evaluación de sus conocimientos, habilidades y capacidades.
- Promover una distribución equilibrada de los fondos sociales para obras y apoyo a personas y comunidades con mayores necesidades. (pág. 23)

1.3.2.3. Estrategias Organizacionales.

Según Chandler Jr. (2003), la estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.” (pág. 23)

Estrategias organizacionales periodo 2014.

Las estrategias propuestas en el plan estratégico de la Administración Eloy Alfaro presentado en el periodo 2010-2014 son las siguientes:

- Involucrar a la población en todas las actividades de planeación de acciones, obras y servicios municipales.

- Reconocer el papel de la mujer en la comunidad y su relevancia creciente en la toma de decisiones de carácter público.
- Incentivar a jóvenes para que participen en las asambleas de la Administración y de esta manera participen en un proceso de transformación social. (pág. 19)

Estrategias organizacionales periodo 2015.

El plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el periodo 2015 detalla las siguientes estrategias:

- Incluir a la ciudadanía en las actividades necesarias para crear un aporte conjunto al mejoramiento de la zona sur.
- Medir la productividad dentro de la gestión municipal, en términos de cantidad de personal técnico especializado, calidad de los servicios públicos prestados y cumplimiento de los planes y programas diseñados
- Invertir en capital humano con el fin de procurar la capacitación técnica y evaluación de desempeño de los funcionarios con la finalidad de mejorar el servicio brindado.
- Dar atención prioritaria a aquellos sectores donde existe mayor precariedad en los servicios municipales. (pág. 24)

1.3.3. Organigrama.

Fleitman (2009) define a los organigramas como: “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.” (pág. 246)

Thompson (2011) señala que se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destacan jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma.

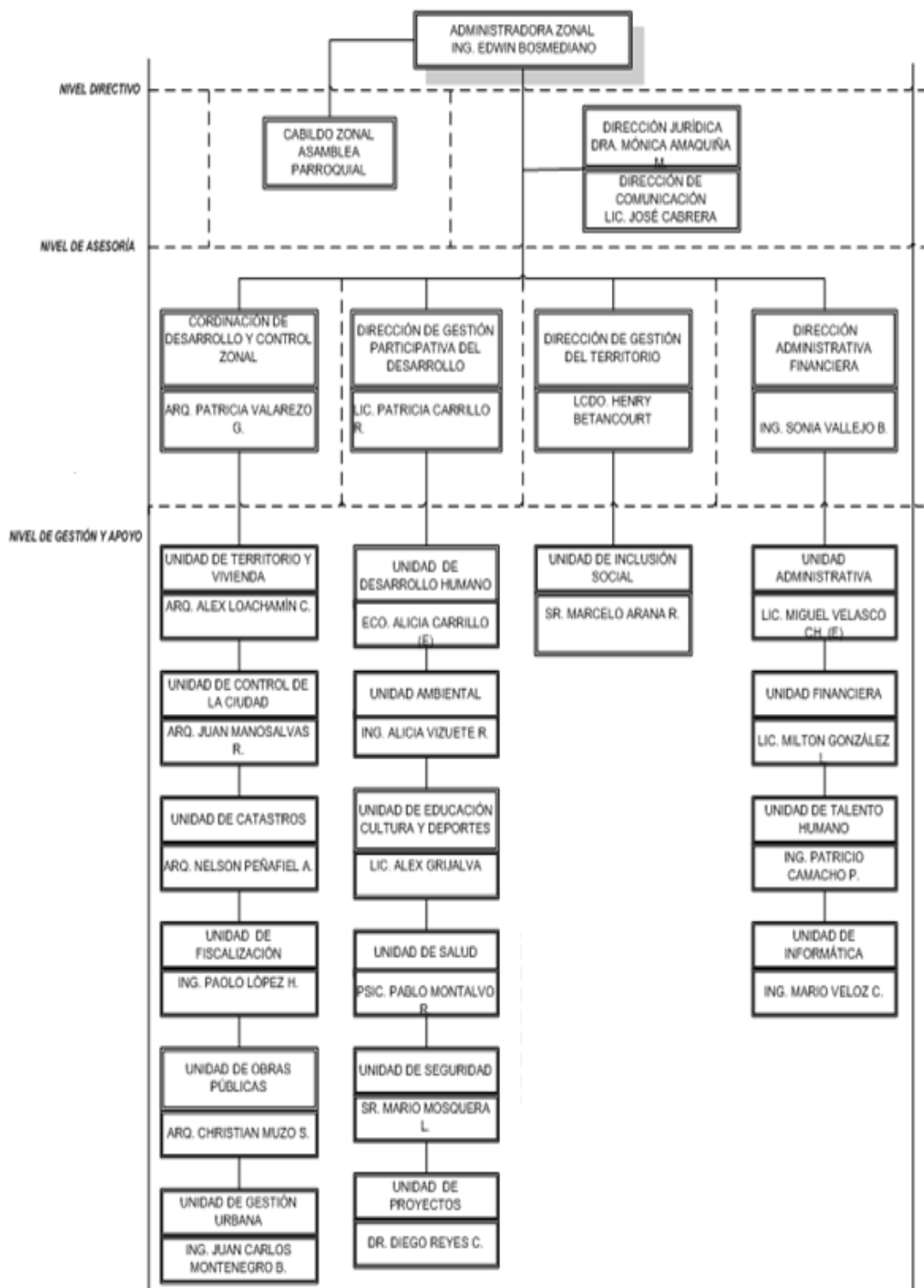
Dentro de toda organización, es de vital importancia tener una adecuada organización, ya que servirá como instrumento de análisis para detectar fallas estructurales y relaciones de dependencia imprecisas. (Thompson, 2011).

La Administración Zonal Eloy Alfaro cuenta con un organigrama estructural que está organizado desde la jerarquía más alta, en este caso la administración zonal.

A continuación, en la figura No.4 se presenta el organigrama estructural presentado en el plan estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2014-2018.

Figura No. 4 Organigrama Estructural 2015

Resolución A-0010



Fuente: Plan estratégico (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

Los niveles del organigrama se detallan de acuerdo a lo especificado en el plan estratégico de la Administración (2014)

- NIVEL DIRECTIVO:

El nivel directivo de las administraciones zonales está encargado del manejo de todas las direcciones que conforman la administración. En este nivel se encuentra la Administración Zonal.

- NIVEL DE ASESORÍA:

En el nivel de asesoría se encuentran los órganos que colaboran con la administración en los ámbitos más importantes de la misma. En este nivel se encuentran: el cabildo zonal de la asamblea parroquial que está encargado de asesorar al administrador zonal sobre temas importantes y prioritarios del sector, la dirección jurídica que brinda asesoría sobre temas de marco jurídico municipal, y la dirección de comunicación que se encarga de difundir la información, reglamentos y ordenanzas para el sector.

- NIVEL DE GESTIÓN:

En el nivel de gestión se encuentran los órganos encargados de las áreas importantes como institución municipal. En este nivel constan: la coordinación de desarrollo y control zonal encargada de controlar los planes de desarrollo

implementados en el sector, la dirección participativa del desarrollo que trabaja conjuntamente con la coordinación para crear e implementar planes de desarrollo, la gestión de territorio encargada de catastros, impuestos prediales y todo importe relacionado con bienes inmuebles del sector, y la dirección administrativa financiera encargada del manejo administrativo con desarrollo de planes estratégicos y del manejo financiero con presupuestos, estudios de inversiones y nuevos proyectos.

- NIVEL DE APOYO:

En el nivel de apoyo se encuentran todos los órganos encargados de las operaciones de la administración y se detallan a continuación:

- Unidad de fiscalización encargada de regular y controlar a todas las entidades dependientes de la administración.
- Unidad de obras públicas encargada de crear e implantar proyectos que mejoren la infraestructura, ambiente y movilidad del sector.
- Unidad de gestión urbana y seguridad encargada de velar por el orden de la ciudad.
- Unidad de desarrollo humano encargada de mejorar las capacidades de los colaboradores del municipio en proyectos de desarrollo.
- Unidad ambiental encargada de crear políticas y planes para cuidar y mejorar el medio ambiente.
- Unidad de educación encargada de crear planes que incentiven a mejorar la cultura de los quiteños.

- Unidad de salud encargada de crear planes de salud preventiva y curativa para los centros médicos municipales del sector.
- Unidad de proyectos encargada de crear proyectos independientes de las otras unidades.
- Unidad de talento humano encargada de manejar el capital humano de la administración.
- Unidad de informática encargada del manejo documental y confidencial de las redes de la administración.

1.3.4. Cadena de Valor.

La cadena de valor es uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis interno de la empresa. (Porter, 2009).

Maroto (2001) señala que este instrumento permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un servicio, es decir, divide “la actividad general de una empresa en “actividades de producción de valor”. El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. (pág. 130)

La cadena de valor cuenta con actividades primarias o básicas y actividades de apoyo o de soporte. “Estas actividades pueden variar enormemente en función del tipo de empresa y del sector” (Maroto, 2001, pág. 132). Por ejemplo, la cadena de valor de una empresa industrial no tiene nada que ver con la de una empresa de servicios.

En las actividades primarias se encuentran los procesos estratégicos, mientras que en las actividades de apoyo se encuentran los procesos misionales y los procesos de soporte. (Maroto, 2001)

La Administración Zonal Eloy Alfaro al ser una institución pública dedicada a la prestación de servicios a la ciudadanía tiene como procesos estratégicos: la dirección estratégica, la dirección jurídica y la dirección de comunicaciones. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

La Administración Zonal Eloy Alfaro (2014) define los procesos estratégicos de la siguiente manera:

La dirección estratégica se encarga del manejo de la administración en cuanto a la formulación, ejecución y reestructuración de estrategias.

La dirección jurídica se encarga de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes para el Distrito Metropolitano de Quito.

La dirección de comunicaciones se encarga de informar a las demás entidades públicas relacionadas con la Alcaldía los proyectos que se deben ejecutar, así como también de comunicar a la ciudadanía las obras, planes y proyectos a realizarse y ejecutados.

Los procesos misionales de la Administración Zonal Eloy Alfaro son aquellos que están encargados de crear programas y proyectos de desarrollo para el sector sur de la capital.

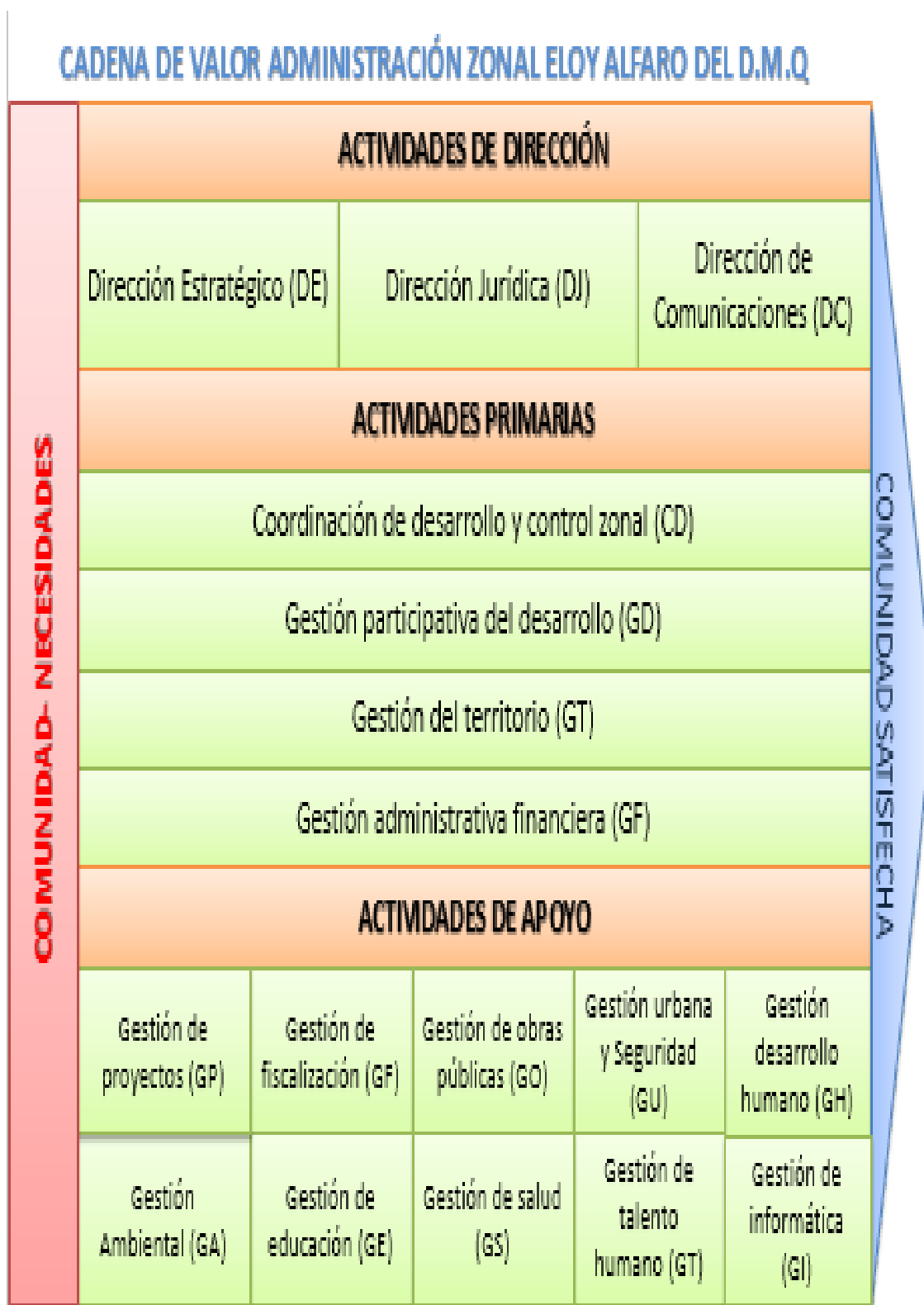
En los procesos misionales encontramos la coordinación de desarrollo y control zonal, gestión participativa del desarrollo, gestión del territorio y gestión administrativa. Todos estos procesos sirven para la creación de proyectos que impulsen el desarrollo de la comunidad, llevando a cabo el objetivo principal de la Administración Zonal. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

Los procesos de apoyo son aquellos que se encargan de complementar a los procesos misionales, dando soporte para cumplir con los objetivos de la Administración Zonal.

Dentro de los procesos de apoyo encontramos la gestión de proyectos, gestión de fiscalización, gestión de obras públicas, gestión urbana y de seguridad, gestión de desarrollo humano, gestión ambiental, gestión de educación, gestión de salud, gestión de talento humano y gestión de informática. Todos estos procesos están encaminados a dar apoyo a los procesos misionales para cumplir con el objetivo de la administración de velar por el bien común de los moradores del sur de la ciudad. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

La cadena de valor de la Administración Zonal Eloy Alfaro, presentada en el plan estratégico del 2014-2018 se muestra en la figura No.5 a continuación:

Figura No. 5 Cadena de Valor Administración Zonal Eloy Alfaro



Fuente: Plan estratégico. (Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q, 2014)

En base a la planificación estratégica presentada por la Administración Zonal Eloy Alfaro para el periodo estudiado, el presente proyecto de investigación y gestión empresarial busca conocer lo siguiente:

- El objetivo específico: “Mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios de la Administración Zonal mediante el fortalecimiento y evaluación de sus conocimientos.” Se cumplió a través de la estrategia organizacional de invertir en capital humano para mejorar el servicio brindado.

- Las estrategias planteadas en base a la matriz FODA disminuyeron o eliminaron las amenazas y debilidades que la organización presenta en el área de Talento Humano y afectan al servicio brindado a los usuarios.

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), señalan que los recursos humanos son esenciales para definir las estrategias de la empresa. La gestión de talento humano es importante en toda organización para llevar un buen manejo de la misma y la consecución de objetivos aprovechando al máximo el recurso más importante que posee.

Así mismo, definen a la gestión estratégica de recursos humanos como “todas las actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar estrategias de la organización.” (pág. 17).

Dessler (2009) añade que: “La gestión estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.” (pág. 13).

Para poder llevar a cabo la gestión estratégica de recursos humanos la organización debe tener definida su estrategia y conocer las dimensiones de recursos humanos que son más importantes. Además, las áreas funcionales y la dirección de recursos humanos deben estar vinculadas de tal manera se garantiza que los intereses de recursos humanos estén integrados en la toma de decisiones. Las responsabilidades de la gestión de recursos humanos deben establecerse en todos los niveles de la organización.

Se deben analizar los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa se desarrolla. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), definen funciones, actividades y objetivos de la gestión de recursos humanos que se enumeran en la figura No.6. y se explican a lo largo del presente capítulo.

Figura No. 6 Funciones, actividades y objetivos en la gestión de recursos humanos.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 20).

Según Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007), cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución en los objetivos de la gestión de recursos humanos, a continuación, se explican cada una de ellas:

- **Objetivos explícitos**

Mediante la gestión eficiente de recursos humanos existen cuatro objetivos explícitos a alcanzar:

- Atraer candidatos potenciales cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

- **Objetivos implícitos**

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos dentro de una organización:

- **Productividad.** Para cualquier organización constituye el objetivo más importante. A través de la gestión de recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan al incremento de productividad de las personas. Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación de los recursos humanos. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

- Calidad de vida en el trabajo. La tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Actualmente las empresas creen que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y por lo tanto mejorar su calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de normativa. En la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de recursos humanos. Por esta razón el departamento de recursos humanos debe contar con personal especializado que asesore en leyes y normativas a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

- **Objetivos a largo plazo.**

Estos objetivos se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos.

El proceso a seguir en la gestión estratégica de recursos humanos no difiere del que se utiliza en la dirección estratégica general de una organización, en donde se encuentran dos etapas: la formulación de la estrategia y la implantación de la misma. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Dessler (2009) afirma que: se debe ajustar la estrategia y las acciones de recursos humanos con la estrategia planteada por la organización, de esta manera la gestión de recursos humanos se utiliza como una ventaja competitiva para la corporación.

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) a continuación se resume el análisis del entorno como primer paso de la gestión estratégica.

El primer paso para llevar a cabo la gestión estratégica de recursos humanos es realizar un análisis de entorno interno y externo para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

- **Análisis de entorno: externo.**

El análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto en el entorno general como específico de la empresa.

Los sectores o dimensiones del macro ambiente son: entorno económico, político, tecnológico y cultural-sindical. Mientras que los sectores del micro ambiente son: los clientes, proveedores, distribuidores y competencia.

- **Análisis del entorno: interno.**

Para el diagnóstico interno, el responsable de recursos humanos deberá obtener y manejar información de aquellas variables organizativas que conforman el contexto de la gestión de recursos humanos y de los procesos que se desarrollan dentro del área.

En el primer grupo de variables del diagnóstico interno de la gestión de los recursos humanos se encuentran la situación económico-financiera de la empresa, en donde se determina la capacidad de retribución, la capacidad de innovación, los recursos tecnológicos disponibles y las características de los productos que se ofertan. El conocimiento de todos estos aspectos son determinantes para la fijación de los objetivos a alcanzar y la posterior formulación de estrategias sociales.

El segundo componente para la realización del diagnóstico interno lo forma el análisis de todos y cada uno de los procesos y prácticas que utiliza la organización para gestionar a los individuos, es decir: el reclutamiento, selección, formación, etc. Este análisis debe permitir identificar y conocer cuáles el procedimiento y la orientación para cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, es decir, conocer que perfiles de personas se han contratado y hay en la organización, las fuentes tradicionales de reclutamiento que se utilizan, la formación disponible, como es la retribución, entre otros aspectos dentro de la empresa.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) plantean la relación de los procesos de la gestión de recursos humanos, esta relación se muestra en la figura No. 7 a continuación:

Figura No. 7. Relación de los procesos de recursos humanos.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Los procesos de la gestión estratégica de recursos humanos se detallan en el presente capítulo, haciendo énfasis en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño que forman parte del estudio principal de este trabajo.

2.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

El análisis de puestos de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Dessler (2009) afirma que: el análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. (pág. 126).

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), el análisis de puestos es importante en toda organización porque permite tomar decisiones sobre selección, promoción, evaluación de rendimiento y otras actividades y funciones.

2.1.1. Diseño del puesto de trabajo y análisis del puesto de trabajo.

El análisis de puestos proporciona información sobre sus características y suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos, que invitan al ausentismo, en trabajos dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) afirman que: el análisis del puesto de trabajo permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos que se detallan a continuación: (pág. 32).

Características: el diseño de puestos debe abarcar varias características esenciales:

- Variedad de habilidades: Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.

- Significación del puesto: Grado en el que un puesto tiene importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- Identidad del puesto: Grado en el que un puesto requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- Autonomía: Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevara a cabo.
- Retroalimentación del puesto: Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
- Elementos cognitivos del puesto: Componentes concretos de un puesto como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procedimiento de la información.
- Elementos físicos del puesto: Elementos o componentes concretos de un puesto como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Cometidos: Las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan cometidos. Es importante señalar que diferentes empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar un cometido.

Fines: El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe.

2.1.2. Descripción y especificación del puesto de trabajo.

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Las descripciones y especificaciones del puesto deberían ser lo suficientemente detalladas para quien leyera pueda entender. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) los documentos finales de análisis de puestos de trabajo deberán incluir, al menos los parámetros enumerados a continuación:

1. Denominación del trabajo. Hace referencia y define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes. La descripción de puesto se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona. A la hora de determinar si los puestos de trabajo son similares de cara a las retribuciones o a los procedimientos de selección, el analista debería centrarse en el grado de superposición de cometidos y no en la similitud de denominaciones.

2. Departamento: División donde se localiza el puesto de trabajo.
3. Fecha: En que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuándo se hizo la última actualización y cuándo deberá actualizarse.
4. Nombre del titular (optativo) y nombre del analista del puesto: Son útiles para el mantenimiento de los archivos. No obstante, si el fin fuera la evaluación del puesto, sería conveniente omitir los nombres de los titulares, ya que se podría producir sesgo inadecuado en los evaluadores al verse influenciado por la persona que ocupa el puesto.
5. Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto de trabajo: Es un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
6. Supervisión que recibe y que ejerce: Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con ésta en la descripción que se haga del puesto.
7. Cometidos y responsabilidades principales: Establece los cometidos y tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia.

8. Requisitos de puesto de trabajo: Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Los requisitos deberían limitarse a la cualificación mínima con la que se espera cuente el nuevo empleado.

9. Contexto del puesto de trabajo: Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo. El trabajo puede realizarse en exteriores, en zonas remotas, en bajas temperaturas o en un ambiente cerrado.

2.2. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La planificación de recursos humanos es uno de los procesos básicos para el desarrollo eficaz de la gestión de recursos humanos y del conjunto de la organización. La planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de los recursos humanos. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Según Cuesta (2010) define la planificación de recursos humanos como:

La actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible. (pág. 115).

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) señalan que la planificación de los recursos humanos es importante porque ha creado en las empresas la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos. Además, es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización.

Se puede añadir la importancia definida por Chiavenato (2002) que dice: “La planeación estratégica de recursos humanos es importante para poder traducir los objetivos y estrategias de la corporación en objetivos y estrategias de recursos humanos, la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.” (pág. 100).

2.2.1. Etapas de proceso de planificación de recursos humanos.

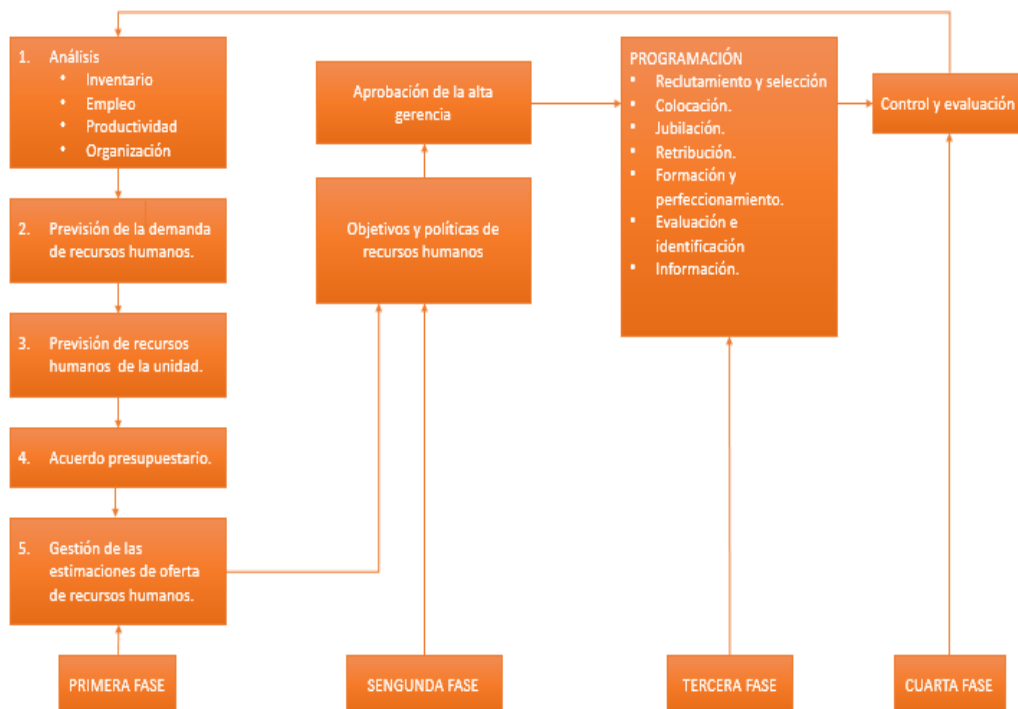
El proceso de planificación consta de las siguientes etapas: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.

3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), el procedimiento y los pasos para el proceso de planificación se enumeran en la figura No. 8.

Figura No. 8. Procedimiento y pasos para la planificación de recursos humanos.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

2.2.2. Factores que influyen en la planificación de recursos humanos.

“El trabajo de planificación de recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios de la fuerza laboral de la organización.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 96).

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) algunos de los factores que influyen en la planificación de los recursos humanos son:

La población y la fuerza laboral, en donde se estudian factores como la población económicamente activa, las tasas de desempleo, las tasas de formación, las formas de contratación, entre otras.

Los cambios de los valores, intereses y preferencias sociales están ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía. Estas variaciones son particularmente importantes en la planificación de recursos humanos.

2.3. RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

“Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de la organización, como es detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 108).

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) “Los programas de reclutamiento se desarrollan en base a tres componentes: las estrategias de las empresas, la planificación de recursos humanos y los puestos de trabajo.” (pág. 109).

En la planificación de recursos humanos se elaboran programas de reclutamiento en los cuales se especifica dónde y cómo reclutar a las personas con los perfiles necesarios.

Dentro de los programas de reclutamiento se realiza el análisis del puesto de trabajo, el que proporciona información sobre el perfil requerido y por lo tanto las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demanda determinado puesto. No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta que exista una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Para Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), uno de los factores determinantes del éxito de un programa de reclutamiento es la atracción de potenciales candidatos. La atracción de candidatos tanto en términos cuantitativos como cualitativos, se verá afectada por el sistema de compensaciones que oferte la organización. Aquellas empresas que oferten altos salarios dispondrán de candidatos con mayor cualificación que aquellas otras que oferten salarios por debajo del promedio del mercado.

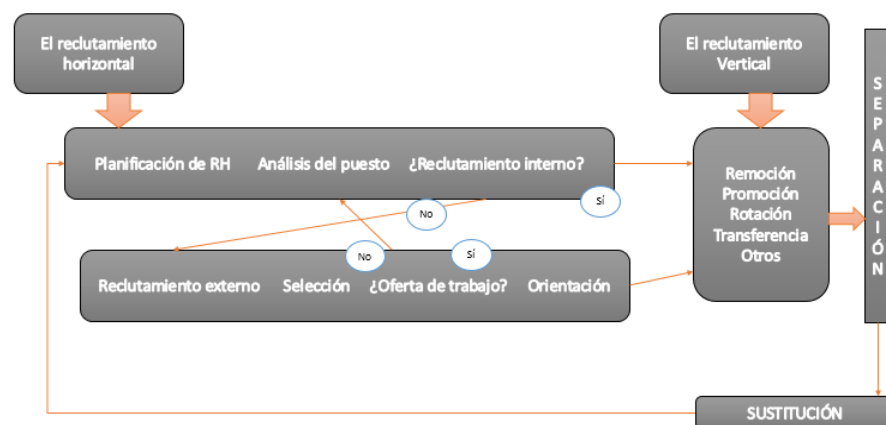
2.3.1. Fuentes y métodos para conseguir candidatos para el puesto.

“Una de las etapas más importantes es la de identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que poder ser utilizadas como proveedoras de candidatos.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 111).

Con esto la organización puede disminuir el tiempo de reclutamiento, disminuir los costos operacionales de reclutamiento e incrementar el rendimiento del proceso de reclutamiento.

Dentro la Figura No. 9 se muestra los tipos de reclutamiento expuestos por Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007). En donde el reclutamiento horizontal parte de la planificación de recursos humanos y el análisis de puestos de esta manera se define si el reclutamiento será interno o externo, para la posterior selección. Mientras que el reclutamiento vertical se realiza dentro de la organización a través de la remoción, promoción, rotación, entre otros.

Figura No. 9. El reclutamiento horizontal y vertical



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

2.3.2. Métodos para incrementar el reclutamiento del personal altamente cualificado.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) señalan que el aumento de la capacidad de atracción de candidatos se puede realizar a través de la oferta de incentivos como: los programas de desarrollo profesional, la ayuda al cambio de lugar de trabajo, o los servicios de asistencia social. Para lograr la ventaja competitiva mediante la incorporación de empleados deseados, las organizaciones deben estar informadas sobre las necesidades de las personas que buscan trabajo.

2.4. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

“El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 129).

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) el procedimiento de selección constituye una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, ya que proporciona a la organización el personal. Al efectuar una selección eficaz se asegura que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas, también permite contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. Las actividades de selección deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de recursos humanos.

En la Figura No. 10 se enlistan los pasos del proceso de selección, junto a la información necesaria para llevar a cabo el mismo.

Figura No. 10. Información necesaria y pasos en el proceso de selección.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

El proceso de selección de recursos humanos parte de la elaboración de criterios y la elección de predictores, posteriormente se realizan las entrevistas y las pruebas establecidas y dependiendo de los resultados el proceso termina con la decisión de selección.

2.4.1. Información para la selección.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) afirman: “Se debe contar con información clara y precisa sobre tres parámetros que representan la esencia en el proceso de selección: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo.” (pág. 130).

Dentro del contexto de la organización la información necesaria es relativa a la estrategia de la empresa, la normativa que regula la selección de personas, el mercado de trabajo y las opciones de puesto de trabajo disponibles. Dentro del contexto del puesto de trabajo se deben conocer claramente cuáles son las condiciones en las que se llevará a cabo el trabajo. Finalmente se estima que el 50% de la información pertinente sobre las posibilidades de un candidato de tener éxito proviene directamente del mismo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

2.4.2. Instrumentos de selección.

Existe una amplia gama de instrumentos de selección que están disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes. A continuación se presentan los instrumentos más utilizados. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- **Impresos de solicitud de información biográfica.**

Basado en el supuesto de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento futuro, con el curriculum vitae se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato.

- **Comprobación de las referencias.**

Otra forma de recabar información es con la verificación de referencias, en donde se puede conocer el desempeño del candidato en otras empresas, el motivo de su salida y otros aspectos importantes.

- **La entrevista de selección.**

La entrevista es uno de los métodos más utilizados, sin embargo, para hacer una evaluación no es recomendable ya que es subjetiva. Las organizaciones utilizan las entrevistas para recabar datos y tomar decisiones. Con frecuencia son varias personas que entrevistan al candidato, especialmente cuando se trata de puestos de gerencia o directivos de nivel medio y superior.

- **Pruebas escritas de selección.**

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar la información sobre el candidato. El tipo de pruebas

escrita más comunes son las que miden capacidades (cognitivas, mecánicas, psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias.

- **Simulación del trabajo.**

La simulación de trabajo también conocida como pruebas de ejemplos de trabajo, requiere que el candidato realice actividades físicas o verbales bajo una supervisión estructura y condiciones estándar. Estas pruebas suelen aplicarse a candidatos a puesto de trabajo de secretariado o administración.

- **Programas de evaluación.**

Mediante un programa de evaluación se busca determinar en qué grado los candidatos (o empleados de la empresa) rendirían en un puesto de gestión o nivel superior. Estos programas están compuestos por una gran diversidad de técnicas de evaluación.

2.4.3. Orientación y socialización de empleados nuevos.

Para Dolan, Valle, Jackson & Schuler el proceso de selección termina con la orientación, la cual se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los contenidos de sus puestos de trabajo y presentarles a otras personas parte de su equipo de trabajo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

2.5. FORMACIÓN Y DESARROLLO.

“La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 167).

En base a esta información se puede definir a la formación como el proceso que trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento con el fin de aumentar su productividad y por ende la productividad de la empresa.

Según Gómez Mejía (2008): “El objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los inconvenientes de rendimiento. Cabe recalcar que no todos los problemas de rendimiento se solucionan con formación.” (pág. 75).

El rendimiento de un empleado puede ilustrarse con la siguiente expresión: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

$R = f(C, H, A, S)$, donde el rendimiento (R) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes y la situación.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) señalan: “Se buscará formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio. Es

importante señalar que el primer caso se actúa de forma reactiva, mientras que en el segundo se hace de forma proactiva.” (pág. 167)

Desde el punto de vista de la organización, la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. Es un sentido amplio, incluyen experiencias cuyo propósito es: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

2.5.1. Importancia de la formación y desarrollo.

El fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Las organizaciones logran mejorar su índice de productividad a través de la formación, además se logra que las instituciones incorporen nuevas tecnologías, dejando a un lado empleados con conocimientos obsoletos.

Para Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), la formación y desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Lo que lleva a disminuir los niveles de rotación y absentismo del personal, incrementando la productividad de la organización.

En base a lo expuesto por Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) la figura No. 11 muestra las fases fundamentales del proceso de formación y desarrollo, las fases se explican a lo largo de este punto.

Figura No. 11 Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

2.5.2. El proceso de formación y desarrollo.

La formación puede hacerse a través de diferentes medios, la mayoría de especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta

cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades, hasta la fase de la evaluación final. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

2.5.2.1. Determinación de las necesidades de formación.

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), el primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de donde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse.

Para determinar las necesidades se establecen tres niveles de necesidades: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- **Análisis de la organización.**

El análisis comienza con el examen de estrategia, de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la organización en su conjunto, así como las tendencias que puedan afectar a la estrategia o a dichos objetivos. Este análisis incluye también:

- a) Análisis de los recursos humanos. Mediante este análisis se traduce los objetivos de la organización en demanda de recursos

humanos, habilidades requeridas y programas para dotar la organización de esas habilidades y recursos humanos.

- b) Análisis de los índices de eficiencia. Este análisis aporta información actual sobre los grupos de trabajo y la organización. Pueden ser el costo de mano de obra, la productividad de empleado, valor añadido por empleado, informes de calidad, informes de satisfacción de clientes, etc.
- c) Análisis del clima de la organización. Este análisis suele utilizarse para describir la calidad del ambiente y como se sienten los empleados con relación a diversos aspectos del trabajo. Ayuda relevar congruencias e incongruencias entre las impresiones de los empleados dentro del entorno y sus propias necesidades y aspiraciones.

- **Análisis a nivel de tarea.**

Debido a que el análisis de la organización es bastante amplio como para determinar cuáles son los requerimientos pormenorizados de formación para puesto de trabajo, es preciso realizar un análisis de tareas. Este análisis proporciona información sobre las tareas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. El análisis de diversas tareas puede desempeñar un papel decisivo a la hora de trazar o elegir un plan de formación.

- **Análisis a nivel de personas.**

Este análisis se centra en los sujetos y responde a la pregunta ¿Quién necesita formación y de qué tipo? Se puede efectuar de dos modos. El primer método se basa en rendimiento real y actual el empleado; por lo tanto, puede emplearse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. El segundo método puede utilizarse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento de puestos de trabajo futuros.

Un aspecto relevante en la formación individual es el determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y largo plazo. Los programas para necesidades reiteradas se ofrecen con regularidad, como puede ser un programa de introducción para cada nuevo empleado. Otro programa a corto plazo puede ser la capacitación para el uso de una maquinaria nueva. Entre los programas de necesidades a largo plazo se puede señalar el fomento de la capacidad analítica de los empleados.

2.5.2.2. **Implantación de los programas de formación y desarrollo.**

El éxito de la implantación depende de la elección de medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. Con el análisis de necesidades se determina

cuáles son los parámetros claves para ello. A continuación se presentan algunas preguntas que ayudaran para la instauración de un programa de capacitación: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- Cuestiones a considerar en la formación: Quién, qué y dónde.

¿Quién recibirá formación? Los programas de formación se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, por lo general asiste un público determinado. Ciertas veces puede resultar útil formar simultáneamente a dos o más grupos. Cuando el número de empleados a formar es reducido, puede utilizarse formación en el puesto de trabajo. Cuando se debe formar un gran número de personas en un breve periodo de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos.

¿Quién impartirá la formación? Los programas pueden ser impartidos por varias personas:

- Los supervisores inmediatos.
- Los compañeros de trabajo.
- El personal de recursos humanos.
- Especialistas de otras tareas de la empresa.
- Asesores externos.
- Asociaciones comerciales.
- Cuerpos docentes de universidades.

La elección del formador depende de donde se lleve a cabo el programa y que habilidad se enseñe.

- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que se vayan a enseñar. Los grados de aprendizaje se pueden agrupar en tres categorías:

- Destrezas básicas: estas destrezas incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura. A menudo las personas no cuentan con ellas.
- Habilidades interpersonales: Incluye capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, de negociación. También incluye habilidades relacionadas con cuestiones jurídicas, e incluso habilidades organizativas y de uso de tiempo.
- Habilidades integradoras y conceptuales: la alta gerencia necesita habilidades para planificación estratégica, diseño organizativo y el establecimiento de políticas. Debido a los cambios de entorno, la gerencia tiene que adquirir habilidades que le permitan tomar mejores decisiones a la hora de responder a estos cambios.
- Aumentar al máximo el aprendizaje de quien recibe la formación.

Deben tomarse ciertas medidas antes, durante y después de la formación, a fin de que aumenten la autoeficiencia y la retención de conocimientos.

- Antes de la formación: cuando hay un gran número de personas que van a formarse, se deberá tratar de clasificarlas en grupos homogéneos en cuanto a la capacidad de aprendizaje y estilo preferido de aprendizaje.
- Durante la formación: los sujetos rendirán mejor si participan activamente en el aprendizaje. A través de la participación activa, los sujetos estarán más atentos en el proceso de formación.

Para Gómez Mejía (2008), el establecimiento de objetivos también puede acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de resultados. En general, los sujetos rinden más y aprenden más rápido cuando se han fijado objetivos, especialmente cuando éstos son concretos y tienen un grado de dificultad adecuado.

- Después de la formación: finalizado el proceso de formación, es importante establecer un mecanismo para ver si se están utilizando las nuevas conductas.

2.5.2.3. Evaluación de los programas de formación y desarrollo.

La evaluación de los programas de formación y desarrollo es una actividad útil y necesaria, a pesar de que, en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo.

Gómez Mejía (2008) afirma que:

El proceso de formación termina con la etapa de evaluación de la formación, en esta etapa se valora la eficacia en términos monetarios o no monetarios del proceso. La formación debería evaluarse en función de cómo se resolvieron las necesidades. (pág. 100).

La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que ésta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en productividad, la realización de entrevistas y pruebas objetivas. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007) afirman:

“Los diseños de evaluación son importantes porque ayudan a comprobar si se han alcanzado mejoras y si ha sido el programa de formación el que las ha producido. Los diseños de evaluación además pueden: contribuir a evaluar cualquier programa de personal o recursos humanos cuyo fin sea mejorar la productividad y la calidad de vida del trabajo; contribuir a la evaluación de la efectividad de cualquier actividad relacionada con el personal” (pág. 191).

Finalmente se resume que los programas de formación en las organizaciones son mecanismos a través de los cuales se puede desarrollar su conocimiento como estrategia competitiva, jugando la formación un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como organizativas.

2.6. DESARROLLO PROFESIONAL.

El desarrollo de la carrera profesional según Gómez Mejía (2008) “Es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para la organización.” (pág. 340). Adicionalmente, Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) afirman que contempla tres aspectos básicos: los movimientos, los límites y los centros.

“Los movimientos posibles en una organización son verticales, circunferenciales y radiales. Los primeros hacen referencia a las ganancias de estatus dentro de la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma. Los circunferenciales u horizontales son aquellos en los que sin ganar nivel jerárquico se cambia de función, manteniendo la categoría. Los radiales implican que una persona ha pasado a ocupar un puesto que goza de mayor proximidad al eje o núcleo de la organización, más cercano a los aspectos que pudiéramos considerar confidenciales.

Los límites se relacionan con los aspectos que permiten diferenciar unos movimientos de otros. Los movimientos verticales implican superar límites jerárquicos, adquiriendo un nuevo nivel en la organización. Los movimientos circunferenciales se corresponden con el paso de una función a otra (superación de límites funcionales) y los radiales implican transgredir límites inclusivos o de proximidad al núcleo organizativo.

El tercer elemento que explica los movimientos en las organizaciones son los denominados filtros. Cada transgresión de un límite implica superar unos filtros de entrada, que normalmente varían en función del tipo de movimiento. Los movimientos verticales utilizan filtros formalizados tales como méritos, aptitudes, antigüedad. Los movimientos funcionales se relacionan fundamentalmente con aspectos vinculados a las competencias de los individuos. Por último, los movimientos radiales responden a la superación de filtros no formalizados y poco tangibles como la amistad y la confianza. Puede haber filtros que sean universales y por tanto exigibles a todos, independientemente de su nivel y función, y puede hacer filtros que sean específicos para determinados puestos y niveles.” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 209).

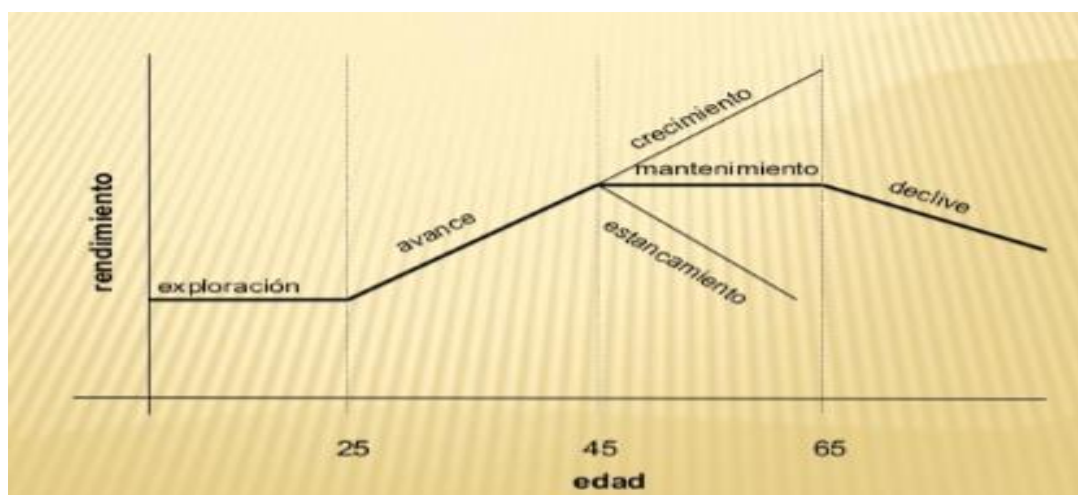
Dolan, Valle, Jackson & Schuler para mejor entendimiento proponen una visión gráfica de estos tres elementos que se puede visualizar en la figura No. 12 a continuación:

Figura No. 12 Movimientos, filtros y límites dentro del desarrollo profesional.



Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

El desarrollo profesional del individuo toma como centro de referencia a la persona. En la figura No. 13 se observa las cuatro etapas de la carrera de una persona que se relacionan con los periodos cronológicos de su edad. Además, se explica cada etapa según lo expuesto por Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007).

Figura No. 13 Etapas de la carrera.

Fuente: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

La primera es la exploración en donde la persona trata de identificar sus puntos de intereses, sus preferencias y oportunidades de desarrollo; durante esta fase el individuo suele desempeñar un papel subalterno, su principal actividad es el aprendizaje. En la segunda fase denominada avance la persona empieza a jugar papeles de cierta relevancia en la organización, alternando su proceso de aprendizaje con el de aportaciones. Durante la etapa de mantenimiento las personas adquieren un nivel en las organizaciones que permite optimizar sus conocimientos y capacidades; son personas que deben seguir esforzándose por mantener y aprender nuevas capacidades y habilidades que eviten su estancamiento y retrase la fase de declive.

2.7. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es

productivo el empleado, y si podrá, mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Puchol (2001) añade que:

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. (pág. 301)

En base a estos conceptos se puede definir a la evaluación de desempeño como el proceso sistemático, en el cual todos los factores a evaluar están minuciosamente sistematizados en un Manual. Con ello se persigue que todos los afectados conozcan con que vara se les va a medir, y se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

Puchol (2000) señala que la finalidad del proceso de evaluación de desempeño es la integración, es un acto de control, pero no de fiscalización, lo que pretende es descubrir lo que se ha hecho bien para felicitar por ello, y también lo que se ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro.

El sistema de evaluación del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

Las formas o métodos empleados para recabar los datos de la evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

2.7.1. Importancia de la evaluación del rendimiento.

Para Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), el análisis de rendimiento del empleado, implica prestar atención a los resultados obtenidos, el comportamiento desarrollado y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo, mejorando la productividad.

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación de rendimiento actúa como contrato entre el empleado y la organización. Este contrato desempeña una función de control y sirve para los siguientes fines: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

- Perfeccionamiento de la gerencia: Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- Medición del rendimiento: Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- Retroalimentación: Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- Planificación de los recursos humanos: Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Cumplimiento de la normativa: Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento.
- Comunicación: Permite estructurar el dialogo superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.

- Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:
Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

2.7.2. Métodos y enfoques de la evaluación del rendimiento.

Existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. A continuación, se presentan los enfoques más habituales que se utilizan en las empresas: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- **Enfoques comparativos o referido a normas:** Los enfoques comparativos o referidos a normas hallan respuesta a las siguientes cuestiones ¿Quién rinde mejor en un grupo de trabajo? O ¿a quién debería asignarse una tarea? La comparación es realizada por un superior que compara a las personas evaluadas.
- **Escalas de apreciación y enfoques conductuales:** Se evalúa el rendimiento de cada persona en forma independiente, la tendencia actual es elegir los criterios conductuales. Se puede evaluar a los empleados a través de ensayos narrativos, listas ponderadas, escalas de observación de conductas, entre otras.
- **Enfoque sobre resultados:** A diferencia de los métodos anteriores que se centran en el comportamiento en el trabajo o en los procesos, las evaluaciones

basadas en resultados se centran en los productos del trabajo. Existen cuatro variaciones de formatos habituales basados en resultados:

- **Dirección por objetivos:** es el método más difundido que se utiliza para evaluar a los gerentes, goza de mayor aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y del individuo.
- **Enfoque de medidas de rendimiento:** se centra en el uso de medidas directas de rendimiento y suele aplicarse a empleados que no son de gerencia. Las medidas como los objetivos de bien ser concretas, vinculadas a plazos temporales y coherentes con los objetivos de la organización.
- **Enfoque del índice directo:** se mide el rendimiento del subordinado por criterios objetivos e impersonales, tales como la productividad, el absentismo y la rotación del personal.
- **Historiales de logro:** en este enfoque el profesional describe, en un impreso de registro, sus logros relacionados con dimensiones adecuadas de trabajo. El supervisor del profesional debe comprobar la exactitud de estos logros.

2.7.3. Conflictos inherentes a la evaluación del rendimiento.

Para que este procedimiento sirva como estrategia de mejora de productividad de las empresas se deben esquivar los conflictos que se explican a continuación: (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- Separar la evaluación del perfeccionamiento: Para que la solución de problemas sea efectiva, los subordinados tienen que abrirse, y los superiores tienen que representar el papel de asistentes, y no el de jueces o fiscales. Si la organización quiere cumplir sus fines de evaluación y perfeccionamiento con efectividad, deberá disponer de dos momentos de evaluación diferentes: uno de ellos centrado en la evaluación del rendimiento y otro en un periodo de año distinto centrado en el perfeccionamiento.
- Utilizar los datos de rendimiento adecuados: Un factor clave para reducir el conflicto es el uso de datos de rendimiento que se centran en comportamientos u objetivos concretos. La información centrada en atributos o en características personales provocará probablemente mayor actitud defensiva, ya que es más subjetiva y más difícil de explicar para el superior.
- Separar las evaluaciones pasadas, presentes y esperadas: Es importante separar la evaluación del rendimiento presente de la del rendimiento esperado o posible. Puede que el rendimiento actual de los subordinados no tenga nada que ver con sus posibilidades y que los superiores incorporen inconscientemente la evaluación del potencial del rendimiento en la evaluación del rendimiento actual. En este caso la evaluación del rendimiento es inadecuada.
- Fomentar la equidad del procedimiento: Para reducir al mínimo la carga emocional que rodea el proceso de evaluación del rendimiento los gerentes

deben tomar ciertas medidas con el fin de asegurarse que el proceso sea equitativo. Estas medidas pueden ser: evaluación ascendente y recíproca, autoevaluación, delegar responsabilidades en los interesados e impugnar la evaluación tradicional en caso de ser necesario.

2.7.4. Análisis de los problemas de rendimiento.

El diseño de un sistema eficaz de evaluación del rendimiento, la realización de entrevistas y la facilitación de retroalimentación aumentaran la probabilidad de que la evaluación sea efectiva. Esto ayuda a reconocer los problemas y elaborar estrategias para superarlos. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007). Para Puchol (2000) el descubrimiento de lagunas de rendimiento es uno de los problemas que se presentan con el análisis de rendimiento con esto se puede encontrar deficiencias y solucionarlas a través de alguna estrategia

2.7.5. Estrategias de mejora de rendimiento.

Las estrategias pueden dividirse en dos grupos: las que se emplean para reducir o controlar las deficiencias que existen, o las que se emplean para evitar que se produzcan deficiencias. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

- Estrategias de reforzamiento positivo: En el caso de que los subordinados presenten deficiencias en el comportamiento, puede resultar efectiva la aplicación de estrategia de reforzamiento positivo. Este enfoque actuar con el

fin de fomentar conductas deseables, estableciendo criterios conductuales y sistemas de recompensas dependientes de la ejecución del comportamiento.

- Estrategias de reforzamiento negativo: Con las estrategias de reforzamiento negativo se busca desalentar los comportamientos no deseados, ya sea castigándolos o haciendo caso omiso de ellos. Los castigos pueden consistir en consecuencias materiales como reducción de sueldo, despido disciplinario sin sueldo, en descenso de categoría o en último de los casos la terminación del contrato. Los castigos suelen lograr resultados relativamente inmediatos.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Este capítulo analiza de forma comparativa los manuales y planes de capacitación y evaluación de desempeño realizados por la Administración Zonal Eloy Alfaro en la anterior y presente gestión, además se compara las capacitaciones y evaluaciones de desempeño realizadas y los resultados que se obtuvieron.

El objetivo principal es conocer si las estrategias implementadas por la Administración han generado resultados. Por medio de una encuesta realizada a los usuarios de la Administración se pretende conocer y comparar si en promedio la insatisfacción disminuye, aumenta o se mantiene.

3.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN PERÍODO 2014.

El proceso de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el año 2014, al ser un año de transición, fue elaborado en el período anterior, es decir, en el año 2013. La nueva dirección realizó un análisis del programa, al no presentar correcciones, se aprobó para su ejecución en el período 2014.

3.1.1. Manual de capacitación.

Dentro del manual de capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” (2014) se encuentran los siguientes aspectos importantes que se resumen:

3.1.1.1. Justificación.

La elaboración de un programa de capacitación se crea por la necesidad de contar con procesos de formación y capacitación de los servidores públicos, que permitan mejorar los conocimientos y habilidades de los mismos.

Con este manual se pretende crear un programa de capacitación que incremente el mérito de los servidores, garantizando la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias laborales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad. (pág. 2)

3.1.1.2. Normatividad.

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. es la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), en la que se indica:

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. La formación es el subsistema de estudios de carrera y de

especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

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

Art. 71.- Programas de formación y capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación. El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones. En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores. Las servidoras y los servidores públicos que, por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva. (págs. 33-36)

3.1.1.3. Objetivos.

Los objetivos según el manual de capacitación de la Administración

Zonal Eloy Alfaro para el año 2014 se detallan a continuación:

- Desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para tener la adecuada actuación en una actividad o conjunto de actividades en los puestos de trabajo.

- Desarrollar en los servidores públicos sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo.

- Mejorar y eliminar las falencias que tengan los servidores públicos.

(pág. 3)

3.1.1.4. Políticas del plan institucional de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro

Con el objeto de apoyar al desarrollo del talento humano, como proceso cooperador en el logro de sus objetivos esenciales, la Administración Zonal Eloy Alfaro contempla las siguientes políticas (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014):

1. Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por la Unidad de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.

2. Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.

3. El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta las horas no laborales del servidor, con el fin de cumplir con

los horarios de atención a los usuarios. (pág. 5)

3.1.2. Plan de capacitación.

“El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión creado para ayudar al desarrollo de estrategias de la institución, por medio del desarrollo de las personas al que va dirigido.” (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014, pág. 1)

3.1.2.1. Estructura del plan de capacitación.

La estructura básica del plan de capacitación consta de tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica. (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014)

- FORMACIÓN ESPECÍFICA.

El Plan de Formación Específica, constituye todas las acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.

- FORMACIÓN DE DESARROLLO

El Plan de Formación de Desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los servidores públicos pueden mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal

- FORMACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan de Formación estratégica, constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos de la Administración Zonal Eloy Alfaro. (pág. 3)

En la Tabla No.2 se encuentra el plan de capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” en donde se detalla las siguientes formaciones del personal para el año 2014:

Tabla No.2 Estructura del plan de capacitación 2014.

TIPO DE FORMACIÓN	ÁREA	CÓDIGO	ACCIÓN FORMATIVA
FORMACIÓN ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN	F-ESP-ADM-01	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
	FINANZAS	F-ESP-FIN-01	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE OBJETIVOS
		F-ESP-FIN-02	GESTIÓN DE TESORERÍA
FORMACIÓN DE DESARROLLO	ADMINISTRACIÓN	F-DES-ADM-01	COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
		F-DES-ADM-02	ATENCIÓN AL CLIENTE
		F-DES-ADM-03	PLANIFICACIÓN DE CTTs
		F-DES-ADM-04	EDUCACIÓN COOPERATIVA Y EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO
	INFORMÁTICA	F-DES-INF-01	USO DE INTERNET Y APLICACIONES INSTITUCIONALES WEB
		F-DES-INF-02	MICROSOFT EXCEL INTERMEDIO Y AVANZADO
FORMACIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACIÓN	F-EST-ADM-01	BALANCED SCORECARD
		F-EST-ADM-02	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	LEGAL	F-EST-LEG-01	NORMATIVA LEGAL LABORAL.

Fuente: Plan de capacitación 2014. (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014)

3.1.2.2. Presupuesto del plan de capacitación.

El presupuesto para el plan de capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” (2014), fue de \$19.220,00; en la Tabla No. 3 se presenta la información resumida por actividad. En el Anexo No. 1 se desglosa cada rubro.

Tabla No. 3 Presupuesto del plan de capacitación 2014

N°.	TIPO DE FORMACION	ACCION FORMATIVA	TOTAL
1	FORMACIÓN ESPECÍFICA	Organización Por Procesos	1.400.00
2		Elaboración de Presupuestos a Través de Objetivos	800.00
3		Gestión de Tesorería	700.00
4	FORMACIÓN DE DESARROLLO	Comportamiento Humano en el Trabajo	2.100.00
5		Atención al Cliente	2.100.00
6		Planificación de CTTs	3.040.00
7		Entrenamiento en el Uso de Internet y Aplicaciones WEB Institucionales	500.00
8		Microsoft EXCEL Intermedio y Avanzado	880.00
9	Educación Cooperativo y el Desarrollo Socioeconómico	500.00	
10	FORMACIÓN ESTRATÉGICA	Balancescorecard	5.500.00
11		Gestión de Recursos Humanos	1.500.00
12		Normativa Legal Laboral y Financiera	700.00
TOTAL			19.220.00

Fuente: Plan de capacitación. (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014)

3.1.3. Capacitaciones realizadas.

Se presenta un análisis de las capacitaciones realizadas y los índices de eficacia del plan de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el periodo 2014.

3.1.3.1. Análisis de capacitaciones realizadas.

En la tabla N. 4 se detallan las capacitaciones del plan de capacitación de la Administración Eloy Alfaro para el año 2014, aquellas que se realizaron, el porcentaje de realización, el número de personas que participaron y el número de personas que aprobó el programa de capacitación. A continuación, se analizan los resultados que se obtuvieron:

- De las 12 capacitaciones programadas, solo se realizaron 11.
- De las 11 capacitaciones realizadas, 9 cumplieron con el 100% del temario y solamente 2 cumplieron con el 80%.
- Del total de capacitaciones realizadas, el 100% de participantes las aprobaron.

Tabla No. 4 Capacitaciones realizadas 2014

AREA	CODIGO	ACCION FORMATIVA	REALIZADO	PORCENTAJE DE REALIZACIÓN (%)	N° PARTICIPANTES	PARTICIPANTES APROBADOS
	F-ESP-ADM-01	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	SI	100	20	20
FINANZAS	F-ESP-FIN-01	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVES DE OBJETIVOS	SI	100	6	6
	F-ESP-FIN-02	GESTIÓN DE TESORERIA	SI	100	18	18
ADMINISTRACIÓN	F-DES-ADM-01	COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	NO	0	-	-
	F-DES-ADM-02	ATENCIÓN AL CLIENTE	SI	100	9	9
	F-DES-ADM-03	PLANIFICACIÓN CTTs	SI	100	22	22
	F-DES-ADM-04	EDUCACIÓN COOPERATIVA Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO	SI	90	25	25
INFORMÁTICA	F-DES-INF-01	USO DE INTERNET Y APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES	SI	100	130	128
	F-DES-INF-02	MICROSOFT EXCEL INTERMEDIO Y AVANZADO	SI	100	65	65
ADMINISTRACIÓN	F-EST-ADM-01	BALANCED SCORECARD	SI	90	12	12
	F-EST-ADM-02	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SI	100	10	10
LEGAL	F-EST-LEG-01	NORMATIVA LEGAL LABORAL Y FINANCIERA	SI	100	43	43

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014)

3.1.3.2. Índices de eficacia.

Los índices o indicadores de eficacia miden el logro de los resultados propuestos, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. (Asociación española para la calidad, 2016).

A través de los índices de eficacia se analiza la capacidad en la consecución del plan de capacitación. Los datos sobre las capacitaciones realizadas, el número de participantes, las personas aprobadas, muestran la eficacia del programa ejecutado.

- Índice de eficacia capacitaciones (IEC).

Capacitaciones a realizar: 12

Capacitaciones realizadas: 11

IEC = 11/12

IEC = 0,9167 = 92 %

El plan de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2014 se realizó en el 92%. Este dato nos muestra alta eficacia en la ejecución del plan.

- **Índice de eficacia de la ejecución del programa (contenidos) de capacitación (IEE)**

Capacitaciones realizadas: 11

Capacitaciones realizadas en 100%: 9

$$\text{IEE} = 9/11$$

$$\text{IEE} = 0,8181 = 82\%$$

La eficacia en la ejecución del plan de capacitación para el año 2014 es del 82%, es decir, el 82% de las capacitaciones fueron realizadas en la totalidad de contenidos.

- **Índice de eficacia aprobación del curso (IEA)**

Capacitaciones realizadas: 11

Capacitaciones aprobadas por todos los participantes: 11

$$\text{IEA} = 11/11$$

$$\text{IEA} = 1 = 100\%$$

La aprobación del programa de capacitación por los participantes es del 100%, es decir, las 11 capacitaciones realizadas fueron evaluadas por el instructor y aprobadas por todos los participantes.

Los índices de eficacia del plan de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el 2014, muestran que la eficacia es alta. Sin

embargo, las capacitaciones realizadas durante todo el período apenas son 11, por esta razón no se puede asegurar que el personal esté capacitado en todas las áreas que requiera.

3.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERÍODO 2014.

De acuerdo a la respuesta proporcionada por el encargado de los procesos de recursos humanos, la gestión anterior no contaba con un proceso estructurado de evaluación de desempeño. La Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2014, con nueva dirección planifica un proceso de evaluación de rendimiento para ser ejecutado a partir del año 2015.

3.2.1. Manual de evaluación de desempeño.

Pese a no contar con un proceso estructurado, la institución cuenta con el manual de evaluación de desempeño (2014) en donde se encuentran los siguientes aspectos que se resumen:

3.2.1.1. Justificación.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

3.2.1.2. Normatividad.

La normativa legal que sustenta la elaboración del manual de evaluación de desempeño de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. es la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), que indica:

Art. 215.- De la evaluación. - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad. - La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria: a) Perspectiva institucional: Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión; b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe; c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y, d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes: a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas; b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas; c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad; d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y, e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días,

en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación. - Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes: a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida; b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y, c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento: 1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación; 2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP; 3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y, 4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos. - El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los

procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba. - Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba. - La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

Art. 226.- Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba. Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales. La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 227.- Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del período de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos: a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera; b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones; c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la

servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente; En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma. No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y, d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

3.2.2. Resultados de evaluaciones realizadas.

La Administración Zonal Eloy Alfaro para el año 2014 no realizó ninguna evaluación de desempeño de los servidores, no existe evidencia física de la realización del proceso.

3.3. PROCESO DE CAPACITACIÓN PERÍODO 2015.

3.3.1. Manual de capacitación.

Dentro del manual de formación y capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro (2015) se encuentran los siguientes aspectos importantes que se resumen:

3.3.1.1. Justificación

Enfatiza la necesidad de contar con procesos de formación y capacitación de los servidores públicos.

La capacitación debe entonces preservar y aumentar el mérito de los servidores, garantizando la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias laborales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad. (pág. 2)

Las competencias laborales se constituyen en el eje de la capacitación, reorientando su enfoque hacia el desarrollo de saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos que aseguren el desempeño exitoso, en función de resultados esperados para responder por la misión y visión institucional y enfrentar los retos del cambio, más allá de los requerimientos de un cargo específico. (págs. 2,3)

3.3.1.2. Normatividad

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. es la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), descrita en el punto 3.1.1.2. la cual no tuvo variaciones desde el año 2010.

3.3.1.3. Objetivo General.

El objetivo general del plan de capacitación y formación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015, es poseer servidores públicos con los conocimientos y habilidades necesarios

para atender los requerimientos de los usuarios y se detalla a continuación:

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de los servidores públicos y las comunidades de la Administración Zonal Eloy Alfaro, a través de estrategias educativas, que guíen el desarrollo cognitivo y desempeño de los servidores públicos. (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.1.4. Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos del plan de capacitación y formación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015 constan los siguientes:

1. Incrementar del potencial de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q.; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad.
2. Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
3. Desarrollar en los servidores municipales sus potencialidades mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.

4. Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano a través de promociones y ascensos. (pág. 6)

3.3.1.5. Políticas del plan institucional de capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro:

La Administración Zonal Eloy Alfaro, con el objeto de contribuir a un desarrollo real del talento humano, como proceso indispensable en el logro de sus objetivos y fines esenciales, contempla las siguientes políticas (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015):

1. Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por la Unidad de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.
2. La Unidad de Atención al usuario será la encargada de elaborar el Plan de Servicio al usuario orientado a la actualización permanente de los servidores en el campo de sus especialidades para brindar información eficiente y resolver las inquietudes de los usuarios.

3. Los Servidores Municipales podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
 4. Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados por la institución total o parcialmente.
 5. Los eventos serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados con organismos gubernamentales.
 6. El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.
 7. Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.
- (pág. 8)

3.3.2. Plan de capacitación.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además, está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.

El documento Plan de Capacitación describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación que se han seleccionado y programado para el año 2015 las mismas que han sido agrupadas en tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica, y que responden a las necesidades institucionales, de los servidores municipales y a los resultados del proceso de autoevaluación institucional. (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.2.1. Análisis de necesidades de formación.

Para la elaboración del plan de capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” se realizó un análisis de necesidades de formación por unidades organizativas que se presenta a continuación:

La detección de necesidades de formación ha permitido obtener información referente a los servidores públicos que deben ser capacitados, entrenados, educados y desarrollados; en qué se les debe formar, cuándo se requiere que sean formados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar la formación de manera útil y eficaz tanto para los servidores politécnicos como para la Institución.

El diagnóstico de las necesidades de formación para el plan de formación y capacitación (2015), se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

1. **Observación.** Instrumento que permite percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal

cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.

2. **Entrevistas.** Permitió obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo
3. **Análisis de cargos.** Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
4. **Reuniones interdepartamentales.** Acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
5. **Análisis del Informe de Autoevaluación Institucional.** Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal directivo, administrativo y docente. (pág. 4)

En la tabla No. 5 se evalúa si el plan de capacitación cubre las necesidades de formación que tiene la Administración.

Tabla No. 5 Evaluación del programa de capacitación.

CODIGO	ACCION FORMATIVA	CUBRE UNA NECESIDAD
F-ESP-ADM-01	ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	SI
F-ESP-ADM-02	ELABORACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN	NO
F-ESP-ADM-03	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	SI
F-ESP-ATUS-01	ATENCIÓN EN INFORMACIÓN GENERAL	SI
F-ESP-ATUS-02	ATENCIÓN EN SERVICIOS GENERALES Y RECAUDACIÓN	SI
F-ESP-DOCU-01	USO DE BASE DE DATOS A TEXTO COMPLETO	SI
F-ESP-FIN-01	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	NO
F-ESP-FIN-02	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE	SI
F-ESP-FIN-03	GESTIÓN DE INVENTARIOS	SI
F-ESP-FIN-04	GESTIÓN DE TESORERIA	SI
F-ESP-INF-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE COMPUTADORAS	NO
F-ESP-INF-02	TENDIDO DE FIBRA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	SI
F-ESP-INF-03	AUTOCAD 3D	SI
F-ESP-INF-04	NTICs APLICADAS A INSTITUCIONES MUNICIPALES	SI
F-ESP-LEG-01	ACTUALIZACIÓN SOBRE LA NORMATIVIDAD JURIDICA	SI
F-ESP-MKT-01	ELABORACIÓN DE PLANES DE MARKETING	SI
F-ESP-MEC-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHICULOS	SI
F-ESP-PRO-01	FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACION E INNOVACION	SI
F-ESP-PRO-02	PROYECTOS PRODUCTIVOS	SI
F-ESP-PRO-03	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON Ms. PROYECT	SI
F-DES-ADM-01	COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	NO
F-DES-ADM-04	CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA	NO
F-DES-INF-01	USO DE INTERNET Y APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES	SI
F-DES-INF-02	MANEJO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL	SI
F-DES-INF-03	MICROSOFT EXCEL INTERMEDIO Y AVANZADO	SI
F-DES-INF-04	MICROSOFT OFFICE	SI
F-DES-RLAB-01	RIESGOS DEL TRABAJO	SI
F-DES-RLAB-02	GESTIÓN DE DESASTRES	NO
F-EST-ADM-01	BALANCED SCORECARD	SI
F-EST-ADM-02	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SI
F-EST-ADM-03	HABILIDADES DIRECTIVAS	NO
F-EST-AMD-04	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	SI
F-EST-CAT-01	EVALUACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CATASTRO	SI
F-EST-CAT-02	EVALUACIÓN DE CATASTRO INTERNA	SI
F-EST-CAT-03	EVALUACIÓN DE CATASTRO EXTERNA	SI
F-EST-FIN-01	FINANZAS PARA NO FINANCIEROS	NO
F-EST-LEG-01	NORMATIVA LEGAL LABORAL Y FINANCIERA	SI

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.2.2. Estructura del plan de formación y capacitación.

Con la información obtenida en la detección de necesidades de formación se elaboró el Plan de Capacitación (2015), el mismo que en su estructura básica se hace constar tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica, en donde se hacen constar un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las actividades a la que se dedica la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q.

1. FORMACION ESPECÍFICA. El Plan de Formación Específica, constituye un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.
2. FORMACION DE DESARROLLO. El Plan de Formación de Desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los servidores politécnicos pueden mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal
3. FORMACION ESTRATEGICA. El Plan de Formación de Desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. (pág. 5)

El plan de formación y capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” detalla las siguientes capacitaciones del personal para el año 2015:

Tabla No. 6: Estructura del plan de formación y capacitación 2015

TIPO DE FORMACIÓN	ÁREA	CÓDIGO	ACCIÓN FORMATIVA
FORMACIÓN ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN	F-ESP-ADM-01	ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL
		F-ESP-ADM-02	ELABORACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN
		F-ESP-ADM-03	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
	ATENCIÓN AL USUARIO	F-ESP-ATUS-01	ATENCIÓN EN INFORMACIÓN GENERAL
		F-ESP-ATUS-02	ATENCIÓN EN SERVICIOS GENERALES Y RECAUDACIÓN
	DOCUMENTAL	F-ESP-DOCU-01	USO DE BASE DE DATOS A TEXTO COMPLETO
	FINANZAS	F-ESP-FIN-01	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
		F-ESP-FIN-02	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE OBJETIVOS
		F-ESP-FIN-03	GESTIÓN DE INVENTARIOS
		F-ESP-FIN-04	GESTIÓN DE TESORERÍA
	INFORMÁTICA	F-ESP-INF-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE COMPUTADORAS
		F-ESP-INF-02	TENDIDO DE FIBRA Y CABLEADO ESTRUCTURADO
		F-ESP-INF-03	AUTOCAD 3D
		F-ESP-INF-04	NTICs APLICADAS A INSTITUCIONES MUNICIPALES
	LEGAL	F-ESP-LEG-01	ACTUALIZACIÓN SOBRE LA NORMATIVIDAD JURÍDICA
	MARKETING	F-ESP-MKT-01	ELABORACIÓN DE PLANES DE MARKETING
	MECÁNICA	F-ESP-MEC-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHÍCULOS
		F-ESP-PRO-01	FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
		F-ESP-PRO-02	PROYECTOS PRODUCTIVOS
		F-ESP-PRO-03	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON Ms. PROYECT
	FORMACIÓN DE DESARROLLO	ADMINISTRACIÓN	F-DES-ADM-01
F-DES-ADM-04			CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
INFORMÁTICA		F-DES-INF-01	USO DE INTERNET Y APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES
		F-DES-INF-02	MANEJO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL

		F-DES-INF-03	MICROSOFT EXCEL INTERMEDIO Y AVANZADO
		F-DES-INF-04	MICROSOFT OFFICE
	RIESGOS LABORALES	F-DES-RLAB-01	RIESGOS DEL TRABAJO
		F-DES-RLAB-02	GESTIÓN DE DESASTRES
FORMACIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACION	F-EST-ADM-01	BALANCED SCORECARD
		F-EST-ADM-02	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		F-EST-ADM-03	HABILIDADES DIRECTIVAS
		F-EST-ADM-04	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
	CATASTRO	F-EST-CAT-01	EVALUACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CATASTRO
		F-EST-CAT-02	EVALUACIÓN DE CATASTRO INTERNA
		F-EST-CAT-03	EVALUACIÓN DE CATASTRO EXTERNA
	FINANZAS	F-EST-FIN-01	FINANZAS PARA NO FINANCIEROS
	LEGAL	F-EST-LEG-01	NORMATIVA LEGAL LABORAL Y FINANCIERA

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.2.3. Presupuesto del plan de formación y capacitación.

Las acciones formativas que se organicen dentro del marco del presente Plan de Capacitación serán financiadas por la institución y en algunos casos cofinanciados con instituciones gubernamentales.

Con el fin de viabilizar el proceso de formación, la institución asignará un monto total que permita desarrollar normalmente los eventos, y en caso de ser eventos cofinanciados, posteriormente se recuperan los fondos invertidos en ellos.

El presupuesto para el plan de formación y capacitación de la Administración Zonal “Eloy Alfaro” (2015), fue de \$89.930,00; en la tabla No. 5 se resume cada actividad con su respectivo rubro, en el Anexo No.3 se detalla cada rubro por actividad.

**Tabla No. 7 Presupuesto del plan de formación y capacitación
2015.**

N°.	TIPO DE FORMACION	ACCION FORMATIVA	TOTAL
1	FORMACIÓN ESPECÍFICA	Actualización Secretarial	5.800.00
2		Elaboración de Planes de Comunicación	2.700.00
3		Organización Por Procesos	3.400.00
4		Atención al usuario en información general	3.900.00
5		Atención al usuario servicios generales/recaudación	3.500.00
6		Uso de Base de Datos a Texto Completo	1.700.00
7		Contabilidad Gubernamental	3.100.00
8		Elaboración de Presupuestos a Través de Objetivos	1.800.00
9		Gestión de Inventarios	2.700.00
10		Gestión de Tesorería	1.700.00
11		Preparación y Protección de Alimentos	400.00
12		Mantenimiento Preventivo y Correctivos de Computadoras	1.950.00
13		Tendido de Fibra y Cableado	1.950.00
14		Autocad 3D	1.950.00
15		NTICs aplicada a instituciones municipales	1.250.00
16		Actualización de Ley de Tránsito	1.900.00
17		Elaboración de Planes de Marketing	600.00
18		Mantenimiento Preventivo de Vehículos	1.780.00
19		Formulación de Proyectos de Investigación e Innovación	5.500.00
20		Proyectos Productivos	5.050.00
21		Administración de Proyectos con Ms. PROYECT	2.500.00
22	FORMACIÓN DE DESARROLLO	Comportamiento Humano en el Trabajo	2.100.00
23		Entrenamiento en el Uso de Internet y Aplicaciones WEB Institucionales y sistema institucional	1.500.00
24		Microsoft EXCEL Intermedio y Avanzado	1.880.00
25		Microsoft Office	2.800.00
26		Riesgos Laborales	1.600.00
27		Gestión de Desastres	1.100.00
28	Ciudadanía y Participación Ciudadana	1.650.00	
29	FORMACIÓN ESTRATEGICA	Balancescorecard	6.500.00
30		Gestión de Recursos Humanos	1.900.00
31		Habilidades Directivas	1.900.00
32		Planificación Estratégica	2.070.00
33		Evaluación de procesos y procedimientos de catastro interno y externo	6.500.00
34		Finanzas Para no Financieros	1.700.00
35		Normativa Legal Laboral y Financiera	1.700.00
TOTAL			89.930.00

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.2.4. Tipos de evaluación para el plan de capacitación y formación.

Dentro del plan de capacitación se detalla las evaluaciones y formatos que deben seguirse, los cuales se presentan como anexos en el presente trabajo de investigación.

El plan de capacitación contempla los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación a los participantes

Cada Instructor al inicio del curso indicará la forma de evaluación, la misma que estará en concordancia con la temática impartida. La evaluación a los participantes es sobre veinte puntos, y serán registradas en el **Formato No. 4**. Se proporcionará únicamente certificados de aprobación cuando el participante cumpla al menos con el 90% de asistencia, y el 80% de rendimiento; caso contrario, reprobará el curso.

Además, el instructor, presentará un informe del desarrollo del curso, de acuerdo al **Formato No. 5**.

- Evaluación al instructor

La evaluación al instructor, se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso, de acuerdo al **Formato No. 3.**

- Evaluación de ejecución de la capacitación

Al finalizar cada curso, el (la) coordinador (a), remitirá al Director del Talento Humano un Informe de ejecución de la capacitación, de acuerdo al **Formato No. 6** Así mismo se elaborará semestralmente un informe del avance del Plan de Capacitación.

Como último paso del plan de capacitación, la Unidad de Talento Humano debe realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

Los formatos de todas las evaluaciones realizadas al plan de capacitación se encuentran en el Anexo No.4

3.3.3. Capacitaciones realizadas.

Se presenta un análisis de las capacitaciones realizadas y los índices de eficacia del plan de formación y capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2015.

3.3.3.1. Análisis de capacitaciones realizadas.

En la tabla No. 8 se detallan las capacitaciones del plan de formación y capacitación de la Administración Eloy Alfaro para el año 2015, aquellas que se realizaron, el porcentaje de realización, el número de personas que participaron y el número de personas que aprobaron. A continuación, se analizan los resultados obtenidos:

- De las 37 capacitaciones programadas, solo se realizaron 34. Es decir el 92% de capacitaciones planeadas se efectuaron.
- De las 34 capacitaciones realizadas, 24 cumplieron con el 100% del temario, 5 con el 90%, 1 con 85%, 3 con 80% y 1 con 75%.
- Del total de capacitaciones realizadas, el 77% de participantes las aprobaron.

Tabla No. 8: Capacitaciones realizadas 2015.

AREA	CODIGO	ACCION FORMATIVA	REALIZADO	PORCENTAJE DE REALIZACIÓN (%)	N° PARTICIPANTE	PARTICIPANTES APROBADOS
ADMINISTRACIÓN	F-ESP-ADM-01	ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	SI	100	47	47
	F-ESP-ADM-02	ELABORACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN	SI	100	24	24
	F-ESP-ADM-03	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	SI	90	20	18
ATENCIÓN AL USUARIO	F-ESP-ATUS-01	ATENCIÓN EN INFORMACIÓN GENERAL	SI	100	73	70
	F-ESP-ATUS-02	ATENCIÓN EN SERVICIOS GENERALES Y RECAUDACIÓN	SI	100	13	13
DOCUMENTAL	F-ESP-DOCU-01	USO DE BASE DE DATOS A TEXTO COMPLETO	SI	100	127	120
FINANZAS	F-ESP-FIN-01	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	SI	100	12	12
	F-ESP-FIN-02	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE OBJETIVOS	SI	100	10	10
	F-ESP-FIN-03	GESTIÓN DE INVENTARIOS	SI	100	16	15
	F-ESP-FIN-04	GESTIÓN DE TESORERIA	SI	90	6	6
INFORMÁTICA	F-ESP-INF-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE COMPUTADORAS	SI	100	15	15
	F-ESP-INF-02	TENDIDO DE FIBRA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	SI	100	6	6
	F-ESP-INF-03	AUTOCAD 3D	SI	90	24	22
	F-ESP-INF-04	NTICs APLICADAS A INSTITUCIONES MUNICIPALES	SI	100	127	127
LEGAL	F-ESP-LEG-01	ACTUALIZACIÓN SOBRE LA NORMATIVIDAD JURIDICA	SI	100	23	23
MARKETING	F-ESP-MKT-01	ELABORACIÓN DE PLANES DE MARKETING	SI	100	5	5
MECÁNICA	F-ESP-MEC-01	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHICULOS	NO	0	-	-

PROYECTOS	F-ESP-PRO-01	FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACION E INNOVACION	SI	100	12	12
	F-ESP-PRO-02	PROYECTOS PRODUCTIVOS	NO	0	-	-
	F-ESP-PRO-03	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON Ms. PROYECT	SI	100	12	11
ADMINISTRACIÓN	F-DES-ADM-01	COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO	SI	100	125	125
	F-DES-ADM-04	CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA	SI	100	27	27
INFORMÁTICA	F-DES-INF-01	USO DE INTERNET Y APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES	SI	100	130	128
	F-DES-INF-02	MANEJO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL	SI	100	130	130
	F-DES-INF-03	MICROSOFT EXCEL INTERMEDIO Y AVANZADO	SI	100	78	78
	F-DES-INF-04	MICROSOFT OFFICE	SI	100	78	78
RIESGOS LABORALES	F-DES-RLAB-01	RIESGOS DEL TRABAJO	SI	100	26	26
	F-DES-RLAB-02	GESTIÓN DE DESASTRES	NO	0	-	-
ADMINISTRACIÓN	F-EST-ADM-01	BALANCED SCORECARD	SI	100	12	12
	F-EST-ADM-02	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SI	100	15	15
	F-EST-ADM-03	HABILIDADES DIRECTIVAS	SI	90	12	12
	F-EST-AMD-04	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	SI	100	30	30
CATASTRO	F-EST-CAT-01	EVALUACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIETOS	SI	100	32	32
	F-EST-CAT-02	EVALUACIÓN DE CATASTRO INTERNA	SI	100	15	15
	F-EST-CAT-03	EVALUACIÓN DE CATASTRO EXTERNA	SI	100	17	17
FINANZAS	F-EST-FIN-01	FINANZAS PARA NO FINANCIEROS	SI	95	32	30
LEGAL	F-EST-LEG-01	NORMATIVA LEGAL LABORAL Y FINANCIERA	SI	100	47	47

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.3.3.2. Índices de eficacia del plan de formación y capacitación.

A través de los índices de eficacia se analiza la capacidad en la consecución del plan de formación y capacitación. Los datos sobre las capacitaciones realizadas, el número de participantes, los participantes aprobados muestran la eficacia del plan ejecutado.

- Índice de eficacia capacitaciones (IEC).

Capacitaciones a realizar: 37

Capacitaciones realizadas: 34

IEC = 34/37

IEC = 0,9189 = 92 %

El plan de formación y capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro se realizó en el 92%. Este dato nos muestra alta eficacia en la ejecución del plan.

- Índice de eficacia de la ejecución del programa (contenidos) de capacitación (IEE)

Capacitaciones realizadas: 34

Capacitaciones realizadas en 100%: 24

IEE = 29/34

IEE = 0,8529 = 85%

El 85% de las capacitaciones se realizaron al 100%, el 15% restante se realizó en un promedio del 93%. La eficacia de la ejecución del programa de capacitación es alta.

- **Índice de eficacia aprobación del curso (IEA)**

Capacitaciones realizadas: 34

Capacitaciones aprobadas por todos los participantes: 26

$$\mathbf{IEA = 26/34}$$

$$\mathbf{IEA = 0,7647 = 76\%}$$

El 76% de las capacitaciones realizadas fueron aprobadas por todos los participantes, el 24% restante fueron aprobadas por al menos el 95% de los participantes. El índice de eficacia en aprobación del programa de formación y capacitaciones es aceptable.

Los índices de eficacia del programa de formación y capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el año 2015, tienen alto porcentaje lo que refleja que la eficacia del plan es alta y aceptable.

En comparación al plan de capacitación del período 2014, las capacitaciones ejecutadas en el año 2015 son 3 veces más. Este dato muestra la preocupación por la Administración para tener personal

capacitado en conocimiento y habilidades que brinde el mejor servicio a los usuarios.

3.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERÍODO 2015.

La Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015 implementó el programa de evaluación de rendimiento, el mismo que va a ser aplicado a todos los trabajadores de la institución.

3.4.1. Manual de evaluación de desempeño.

3.4.1.1. Justificación.

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

La evaluación del rendimiento de la Administración Zonal Eloy Alfaro parte de la convicción, de tener profesionales comprometidos con la institución para brindar atención eficaz y oportuna a los usuarios. A través de la evaluación del desempeño se pretende conocer las necesidades de mejora en conocimientos y habilidades de los servidores municipales. (Administración Zonal Eloy Alfaro UTH, 2015)

3.4.1.2. Normatividad.

La normativa legal que sustenta la elaboración del manual de evaluación de desempeño de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. se encuentra provista en el punto 3.2.1.2. de este capítulo, la misma que no ha cambiado desde el año 2010.

3.4.2. Resultados de evaluaciones realizadas

Los servidores que laboran dentro de la Administración Zonal Eloy Alfaro, fueron evaluados por su respectivo jefe inmediato, en cada departamento, A continuación, se detalla los resultados totales obtenidos de las respectivas encuestas, en los tres factores, que son:

- Factor Desempeño Laboral, con 15 indicadores
- Factor Humano/Actitud, con 11 indicadores
- Factor de Habilidades, con 15 indicadores

La tabla No. 9 presenta los resultados obtenidos de la evaluación “factor desempeño laboral” en cada departamento.

Tabla No.9 Resultados totales por departamento FACTOR DESEMPEÑO LABORAL.

DEPARTAMENTOS	Responsabilidad	Exactitud y calidad de trabajo	Cumplimiento de fechas estimadas	Productividad/vo lumen y cantidad de trabajo	Orden y claridad del trabajo	Planificación del trabajo	Documentación que genera	Reporta avances de tareas	Capacidad de delegar tareas	Capacidad de realización	Comprensión de situaciones	Sentido común	Cumplimiento de los proc. existent	Grado de conocimiento funcional	Grado de conocimiento técnico	SUMATORIA
COMUNITARIO/AT	80	77	74	76	70	64	68	66	66	66	60	64	68	66	66	1031
PLANIFICACIÓN	64	64	58	65	67	68	65	59	59	66	62	66	66	67	61	957
ASESORÍA PUBLICA	15	12	13	15	15	14	14	13	14	14	14	13	14	13	13	206
SECRETARÍA	20	16	17	17	18	18	18	15	17	17	17	17	17	18	20	262
CATASTRO	45	39	41	42	38	41	39	37	42	37	41	41	39	39	36	597
ASEO	90	81	85	80	77	81	81	79	80	69	77	73	74	74	72	1173
OBRAS PÚBLICAS	82	80	80	70	76	76	82	82	82	80	74	80	80	82	80	1186
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	82	80	75	80	69	64	69	72	67	67	65	67	69	69	69	1064
TOTAL	478	449	443	445	430	426	436	423	427	416	410	421	427	428	417	6478
PROMEDIO	59,8	56,13	55,38	55,63	53,75	53,3	54,5	52,88	53,36	52	51,25	52,6	53,375	53,5	52,125	809,58

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2015)

Según el Ing. Patricio Camacho (2016) director de la Unidad de Talento Humano los indicadores para evaluar el desempeño laboral se definen en base a los formatos otorgados por el Instituto de Capacitación del Municipio (ICAM), en donde además consta el porcentaje para que el desempeño de los empleados sea aceptable. Si la evaluación por el factor desempeño laboral es mayor o igual al 90% es considerada como satisfactoria, si es menor que el 90% y mayor o igual al 80% es considerada como muy buena, si es menor que el 80% y mayor o igual al 70% es considerada como buena y si es menor al 70% se considera como insatisfactoria. Si una evaluación es considerada como insatisfactoria se realiza un estudio de las posibles causas para corregir el problema.

En el factor de desempeño laboral la Administración Zonal Eloy Alfaro obtiene 6478 puntos/8175. Es decir, el desempeño de los empleados es del 80%, un porcentaje aceptable, considerado como muy bueno y que muestra que los servidores están realizando sus labores eficientemente. (Camacho, 2016)

La tabla No. 10 presenta los resultados obtenidos de la evaluación “factor actitudinal” en cada departamento.

Tabla No. 10: Resultados totales por departamento FACTOR ACTITUDINAL.

DEPARTAMENTOS	Actitud hacia la empresa	Actitud hacia superiores	Actitud hacia los compañeros	Actitud hacia el cliente	Cooperación con el equipo	Cooperación con pares	Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de generar sugerencias constructivas	Presentación personal	Predisposición	Puntualidad	SUMATORIA
COMUNITARIO/ AT	64	67	72	74	76	68	66	64	72	64	68	755
PLANIFICACIÓN	64	65	68	69	65	59	54	49	60	64	63	680
ASESORÍA PÚBLICA	13	13	11	13	11	13	10	13	11	14	11	133
SECRETARÍA	19	20	16	19	20	15	13	17	15	18	16	188
CATASTRO	41	45	47	47	43	37	33	37	41	41	42	454
ASEO	76	78	78	73	72	72	77	76	74	74	77	827
OBRAS PÚBLICAS	72	82	82	91	80	80	76	82	78	94	94	911
DESARROLLO ORGANIZACIÓN AL	63	77	72	77	79	69	67	66	78	62	69	779
TOTAL	412	447	446	463	446	413	396	404	429	431	440	4885
PROMEDIO	51,5	55,88	55,75	57,875	55,75	51,63	49,5	50,5	53,63	53,9	55	590,88

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2015)

Los indicadores para evaluar el desempeño por el factor humano/actitud se definen en base a los formatos otorgados por el Instituto de Capacitación del Municipio (ICAM).

En el factor humano/actitud, la Administración Zonal Eloy Alfaro obtiene 4885 puntos/5995. Es decir, el desempeño de los empleados es del 82%, un porcentaje aceptable, considerado como muy bueno y que refleja que los servidores desarrollan correctamente sus actividades en base a este factor. (Camacho, 2016)

Finalmente, la tabla No. 11 presenta los resultados obtenidos de la evaluación “factor habilidades” en cada departamento.

Tabla No. 11: Resultados totales por departamento FACTOR HABILIDADES.

DEPARTAMENTOS	Iniciativa	Creatividad	Adaptabilidad (Temas, grupos, funciones)	Respuesta bajo presión	Capacidad de manejar múltiples tareas	Coordinación y liderazgo	Potencialidad – capacidad de aprendizaje	Carisma	Compromiso hacia el equipo	Manejo de conflictos	Manejo y optimización del grupo	Relación con el cliente	Planificación – coordinación	Toma de decisiones	Comercial	SUMATORIA
COMUNITARIO/AT	70	72	62	70	62	68	68	74	71	60	64	76	68	64	58	1007
PLANIFICACIÓN	55	61	62	52	53	60	62	64	66	54	54	71	68	54	57	893
ASESORÍA PUBLICA	9	13	9	8	10	10	11	12	10	7	9	12	14	11	9	154
SECRETARÍA	14	17	13	13	14	14	18	15	15	14	16	18	20	14	13	228
CATASTRO	37	41	40	40	36	36	38	45	45	37	38	41	36	37	31	578
ASEO	81	77	77	79	79	77	77	83	77	75	74	80	74	77	81	1168
OBRAS PÚBLICAS	78	84	74	50	74	78	80	78	74	66	80	94	98	78	76	1162
DESARROLLO ORGANIZACIÓN AL	73	73	62	68	68	70	67	68	73	63	64	79	66	65	61	1020
TOTALES	417	438	399	380	396	413	421	439	431	376	399	471	444	400	386	7210
PROMEDIOS	52,13	54,75	49,875	47,5	49,5	51,625	52,625	55	53,875	47	49,875	58,88	55,5	50	48,25	776,25

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2015)

Los indicadores para evaluar el desempeño por el factor habilidades se definen en base a los formatos otorgados por el Instituto de Capacitación del Municipio (ICAM). En el factor habilidades, la Administración Zonal Eloy Alfaro obtiene 7210 puntos/8175. Es decir, el desempeño de los empleados es del 88%, un porcentaje aceptable, considerado como muy bueno y que refleja que los servidores desarrollan correctamente sus actividades en base a este factor. (Camacho, 2016)

3.5. ANALISIS DE RECLAMOS Y QUEJAS EN LOS PERÍODOS ANALIZADOS.

3.5.1. Reclamos receptados período 2014.

Los 150.000 usuarios que viven en las parroquias situadas en el sur-centro de la capital, son atendidas por la Administración Zonal Eloy Alfaro (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015). Al atender a la cuarta parte de los usuarios de todo el Distrito Metropolitano, es una de las administraciones que más atención requiere y también una de las sedes zonales que más quejas presentó en la gestión del alcalde Augusto Barrera.

La Administración Zonal Eloy Alfaro en el período anterior recibió 14400 reclamos (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014), es decir el 46% de las de las personas atendidas presentaron algún tipo de queja. Los reclamos fueron: requerimientos no atendidos, demora en ventanillas, trámites repetitivos y

personal no capacitado. A continuación, se detalla el porcentaje que tuvo cada queja.

Tabla No. 12 Reclamos receiptados (2014)

Reclamo	# de Reclamos	Porcentaje
Requerimientos no atendidos	5328	37%
Demora en ventanillas	4032	28%
Trámites repetitivos	2016	14%
Personal no capacitado	3024	21%

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2014)

En base a la Tabla No. 12 la Administración Zonal “Eloy Alfaro” dio seguimiento a aquellos reclamos que presentaron mayor incidencia: requerimientos no atendidos y demora en ventanillas. A continuación, se detallan las causas de los mismos.

El 37% (5328) de reclamos se registran por requerimientos no atendidos, 4528 fueron por desconocimiento del personal para brindar información oportuna que atienda la petición del usuario. Es decir, la causa del 85% de requerimientos no atendidos es la falta de capacitación de personal para brindar información sobre los trámites realizados en la Administración. El 15% restante se debe a trámites que se deben realizar a través de la página web del Municipio.

Además, el 21% del total de reclamos recibidos es por falta de capacitación de los servidores según los usuarios que presentaron su queja.

En el seguimiento realizado a los reclamos recibidos por demora en ventanillas, se muestra que la causa principal es la avería y falta del sistema que impide resolver las peticiones de forma inmediata.

3.5.2. Reclamos receptados periodo 2015.

La Administración Zonal Eloy Alfaro en el período actual recibió 5720 reclamos (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016) es decir solo el 18% de usuarios atendidos presentaron quejas.

Tabla No. 13 Reclamos receptados (2015)

Reclamo	# de Reclamos	Porcentaje
Requerimientos no atendidos	1601	28%
Demora en ventanillas	2574	45%
Trámites repetitivos	1258	22%
Personal no capacitado	287	5%

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

En base a la Tabla No. 13 la Administración Zonal “Eloy Alfaro” se concluye que solo el 5% de reclamos presentados por los usuarios se debe a la falta de

capacitación. Es decir, según el informe de quejas y reclamos para el año 2016 las estrategias implementadas si dieron resultados positivos.

Por otra parte, los requerimientos no atendidos y demora en ventanillas se registran por fallas en el sistema al momento que los usuarios solicita su trámite.

3.5.3. Análisis de eficacia del plan de capacitación y evaluación del desempeño propuesto por la Administración Actual desde la perspectiva del usuario.

La medición del impacto de las estrategias de talento humano implementadas por la Administración Zonal “Eloy Alfaro” en el nuevo periodo, se realizó a través de una encuesta de satisfacción del usuario.

3.5.3.1. Instrumento de recolección de datos

Para medir la eficacia del plan de capacitación y evaluación de desempeño de la Administración Zonal Eloy Alfaro se decide utilizar la encuesta como el instrumento adecuado para recoger la percepción del usuario en cuanto a la atención que se brinda. A continuación, se resume que es la encuesta, los beneficios y como debe ser estructurada.

“Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.” (Bernal, 2006)

Según Bernal (2006) a continuación, se detallan las ventajas de aplicar este instrumento de recolección de datos y como se debe diseñar el cuestionario.

- Permite reunir en poco tiempo una gran cantidad de información debido a la gran cantidad de personas que puede abarcar y la variedad de preguntas que puede incluir el cuestionario.
- Permite obtener datos confiables y precisos debido a que las respuestas se pueden limitar solamente a las alternativas planteadas.
- Permite obtener casi cualquier tipo de información, incluyendo información sobre hechos pasados.
- Una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado para su aplicación.
- La recolección, contabilización, procesamiento y análisis de la información es relativamente fácil de realizar.

La estructura del cuestionario de una encuesta debe contener las preguntas que permitan obtener la información requerida dependiendo del problema de investigación.

Algo importante con respecto al cuestionario es que las preguntas de este pueden ser cerradas o abiertas.

Las preguntas cerradas son aquellas que solo le dan al encuestado determinadas alternativas como respuesta.

Mientras que las preguntas abiertas son aquellas que le dan al encuestado la libertad para que las responda con sus propias palabras.

Las preguntas cerradas tienen la ventaja de ser rápidas de contabilizar y procesar, y fáciles de analizar; mientras que las preguntas abiertas consumen bastante tiempo en ser contabilizadas y procesadas, y son más difíciles de analizar; pero tienen la ventaja de permitir obtener conclusiones importantes que no se podrían obtener al utilizar solamente preguntas cerradas, por lo que, a pesar de no utilizarse mucho, siempre es recomendable combinarlas con las cerradas

3.5.3.2. Definición de población y muestra.

Los datos para conocer la población y muestra fueron recolectados de la Administración en base al número de personas atendidas por día y son los siguientes:

Días laborados en el mes	20
Promedio de personas atendidas por día	130
Promedio de personas atendidas en el mes	2600

Fuente: (Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

Con estos datos se obtiene que el tamaño de la población es 2600, para calcular el tamaño de la muestra se realiza la siguiente formula:

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

En donde: n es el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población, σ es la desviación estándar de la población, Z es una constante que depende del nivel de confianza, en este caso 95% y e es límite aceptable de error muestral.

$$n = ?$$

$$N = 2400$$

$$\sigma = 0,5$$

$$Z = 1,96 \text{ (Con un nivel de confianza del 95\%)}$$

CALCULO
DE LA
MUESTRA

$$n = \frac{2304,96}{6,9579} \quad \mathbf{334}$$

El tamaño de la muestra es de 334 usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, a los que se aplicará la muestra según el cálculo.

3.5.3.3. Diseño del instrumento de recolección de datos.

Para establecer el diseño de la encuesta se plantean los siguientes objetivos:

- Conocer que unidad dentro de la Administración tiene más afluencia de usuarios.
- Definir el promedio de tiempo que demora un usuario en ser atendido.
- Conocer las causas por las que un trámite no se atiende.
- Conocer la percepción del usuario en cuanto a la atención, la respuesta y la explicación recibida por parte del personal de la Administración.
- Definir los aspectos que los usuarios consideran se deben mejorar en la atención prestada por la Administración.

La tabla No. 14 presenta el análisis sobre que pregunta responde a los objetivos planteado.

Tabla No. 14 Relación entre objetivos y preguntas de la encuesta.

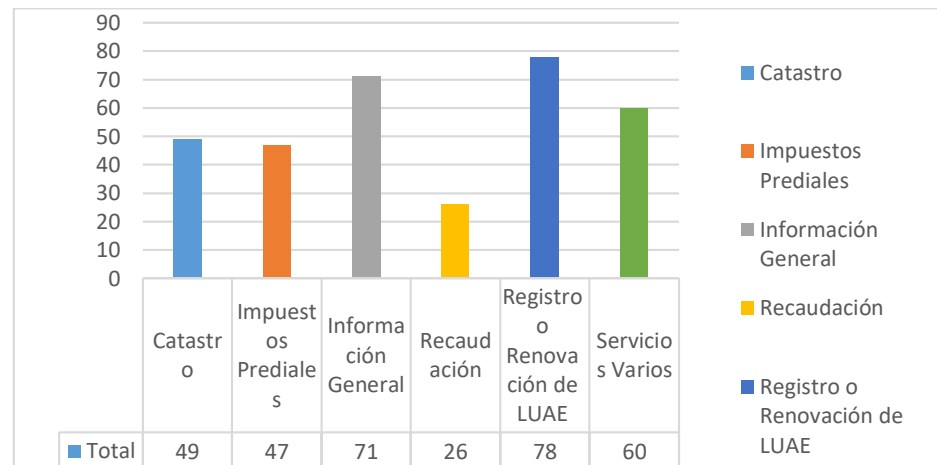
Objetivos de la encuesta	Pregunta
- Conocer que unidad dentro de la Administración tiene más afluencia de usuarios.	Unidad en la que registro el trámite
- Definir el promedio de tiempo que demora un usuario en ser atendido.	1. ¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar desde la hora del turno asignado hasta ser atendido por un servidor municipal?
- Conocer las causas por las que un trámite no se atiende.	2. ¿Su requerimiento fue atendido? 3. Si su trámite fue atendido parcialmente o no fue atendido, indique las razones: - No hubo sistema - No pertenece a la administración zonal - Trámite en espera - Realizar el trámite por internet.
- Conocer la percepción del usuario en cuanto a la atención, la respuesta y la explicación recibida por parte del personal de la Administración.	4. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio la atención recibida 5. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio la respuesta recibida 6. ¿Solicitó al funcionario una explicación sobre la respuesta a su trámite? 7. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio la explicación recibida.
- Definir los aspectos que los usuarios consideran se deben mejorar en la atención prestada por la Administración.	8. Califique los aspectos desde su punto de vista que la Administración Zonal debería mejorar en la atención a usuarios. Siendo 5 el de mayor prioridad y 1 el de menor prioridad: - Atención a requerimientos - Tiempos de atención - Repetitividad en tramites - Capacitación del personal - Otros.

Fuente: (Cruz Tamayo, 2016)

3.5.3.4. Análisis de datos recolectados.

Cantidad de encuestas realizadas: 334

Grafico No. 1: Unidad en que se registró el trámite.



Fuente: (Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

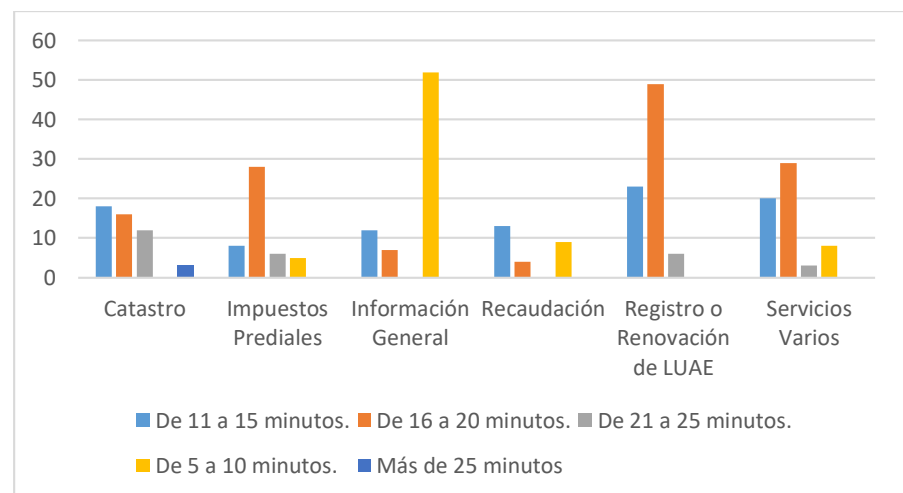
Elaborado: (Cruz Tamayo, 2016)

La unidad que presentó mayor cantidad de diligencias es la de Registro y renovación de LUAE, debido a que esta unidad otorga o renueva los permisos para desarrollar actividades económicas dentro de la jurisdicción de la Administración. La unidad de información general es la segunda más concurrida, la razón es que para ser atendido en servicios varios se debe tomar un turno en esta sección, además que se encarga de responder cualquier inquietud de los usuarios. Finalmente, la unidad de recaudación es la que presenta menor concurrencia de gente, esto se debe a la implementación del sistema de recaudación en todas las instituciones financieras de Distrito Metropolitano de Quito.

1. ¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar desde la hora del turno asignado hasta ser atendido por un servidor municipal?

El tiempo promedio para atender a un usuario de ventanilla está entre 16 y 20 minutos una vez recibido el turno. Este promedio fue establecido por el Municipio de Quito para que sea considerado en todas las Administraciones Zonales en el año 2015.

Grafico No. 2: Tiempo de espera de los usuarios en todas las unidades.



Fuente: (Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

Elaborado: (Cruz Tamayo, 2016)

En relación al tiempo de espera, el 8% del total de usuarios atendidos en las unidades de Impuesto Predial, LUAE, Servicios Varios y Catastro fueron atendidos fuera del tiempo promedio, es decir más

de 21 minutos. El 92% de los usuarios en todas las unidades fueron atendidos en un tiempo de espera aceptable.

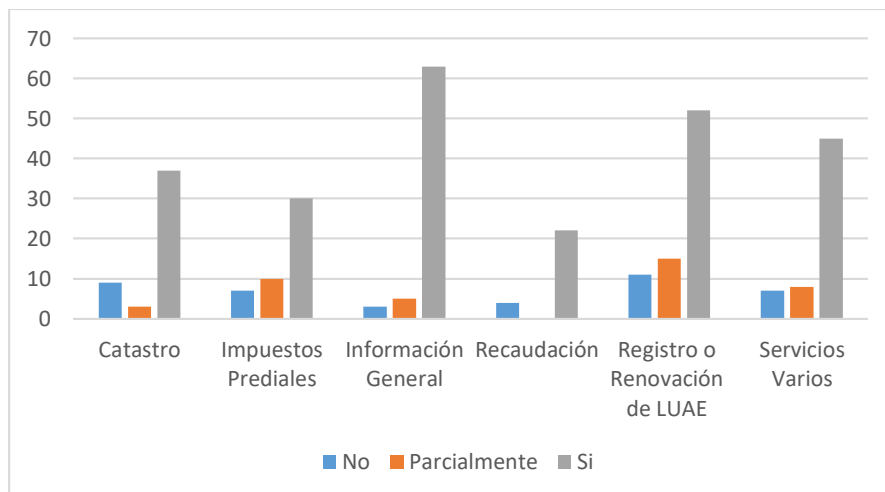
Además, el gráfico No. 2 muestra dos datos importantes: las unidades de información y recaudación son las que en el 100% cumplen con el tiempo promedio establecido; y únicamente la unidad de Catastro tuvo usuarios atendidos en más de 25 minutos.

Según el Ing. Camacho (2016), las unidades de Catastro y Recaudación presentan un porcentaje medianamente alto de usuarios atendidos fuera del promedio (20 y 15% respectivamente) debido a la falla constante del sistema. Por este motivo se busca implementar un sistema independiente para la unidad de catastro, mientras que para la unidad de recaudación los usuarios pueden realizar sus pagos en todas las instituciones financieras dentro del Distrito.

2. ¿Su requerimiento fue atendido?

A través de esta pregunta se busca conocer el porcentaje de usuarios que ejecutan su trámite completamente y aquellos que solo lo hacen de manera parcial o no lo realizan.

Gráfico No. 3 Atención a requerimientos.



Fuente: (Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

Elaborado: (Cruz Tamayo, 2016)

En un análisis general el 75% de los usuarios fueron atendidos en su requerimiento, el 12% no fueron atendidos y el 13% fueron atendidos de forma parcial, es decir, el 31% de los usuarios no concluyó su trámite.

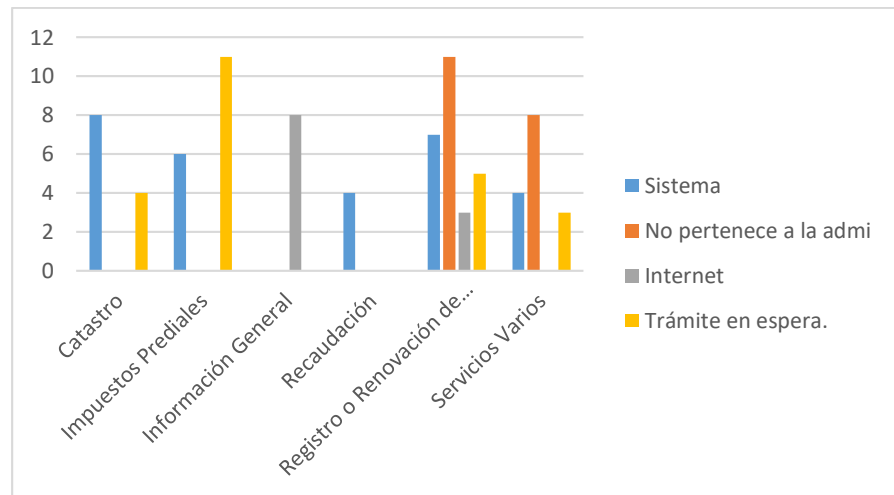
Como se observa en el gráfico No.3 todas las unidades presentan el mayor porcentaje de usuarios que realizaron su requerimiento totalmente.

3. Si su trámite fue atendido parcialmente o no fue atendido, indique las razones:

El análisis de la siguiente pregunta guarda relación con la interrogante anterior, se muestran las razones por las que los

requerimientos no fueron atendidos y fueron atendidos de manera parcial.

Gráfico No. 4 Razones para que un requerimiento no se atienda



Fuente: (Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

Eborado: (Cruz Tamayo, 2016)

El 25% de los trámites que no fueron realizados se debe a las siguientes razones: el 9% se debe a fallas en el sistema, el 3% cuando el usuario debe realizar el trámite por internet, el 7% cuando el trámite se encuentra en espera, y por último el 6% cuando el usuario debe realizar su trámite en otra administración.

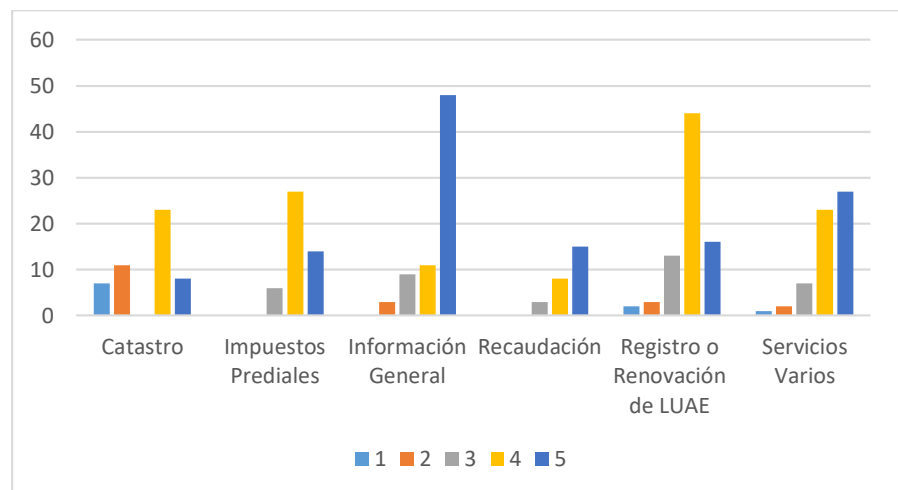
En el gráfico No.4 se observa que los requerimientos no atendidos en la unidad de información general en un 100% se deben a que las personas deben realizar su trámite por internet. El 100% de usuarios que no cumplieron su requerimiento en la unidad de recaudación se debe a la falla del sistema. Dentro de la unidad de catastro las

principales razones para no realizar la gestión son: la falla del sistema y cuando el trámite se encuentra en espera. Finalmente, en las unidades de LUAE y servicios varios los usuarios no realizan su requerimiento ya que no pertenecen a la Administración.

4. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio la atención recibida:

El propósito de esta pregunta es conocer cuál es la percepción del usuario en cuanto a la atención recibida por parte del personal de la Administración.

Gráfico No. 5 Percepción del usuario sobre la atención recibida



Fuente: (Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

Elaborado: (Cruz Tamayo, 2016)

El 41% de los usuarios creen que la atención brindada es satisfactoria, el 39% cree que la atención es muy satisfactoria, el 11%

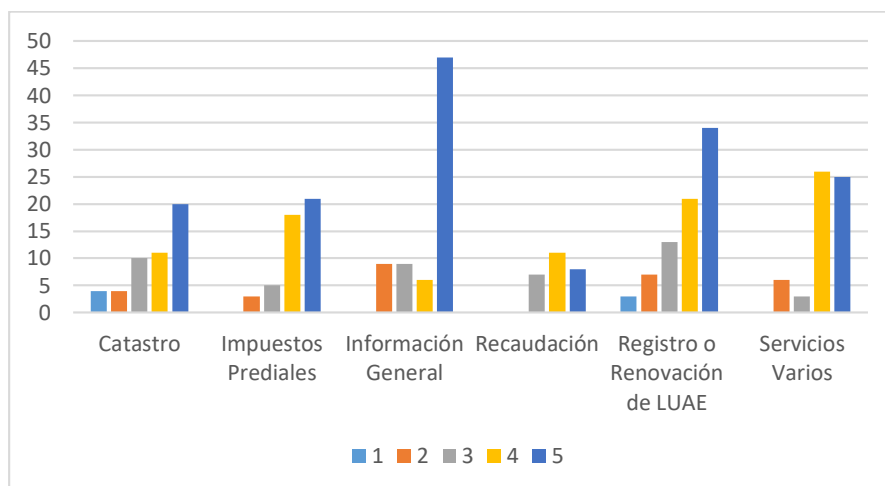
cree que es mediamente satisfactoria, el 6% cree que es poca satisfactorio, y el 3% cree que es nada satisfactoria. Es decir, el 80% de los usuarios siente que la atención brindada por parte de servidores es muy buena.

El gráfico No. 5 muestra que la unidad de información general tiene mayor número de usuarios que consideran que la atención es muy satisfactoria. Mientras que a unidad de catastro es la unidad que presento mayor número de personas insatisfechas con la atención recibida por parte de los servidores de la Administración.

5. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio, la respuesta recibida:

El objetivo de esta pregunta es conocer cuál es la percepción del usuario en cuanto a la respuesta recibida por parte del personal de la Administración.

Gráfico No. 6 Percepción del usuario sobre la respuesta recibida



Fuente: (Cruz Tamayo, Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

El 47% de los usuarios creen que la respuesta a su solicitud es muy satisfactoria, el 28% cree que la respuesta es satisfactoria, el 14% cree que es mediamente satisfactoria, el 9% cree que es poco satisfactorio, y el 2% cree que es nada satisfactoria. Es decir, el 75% de los usuarios considera que la respuesta a su solicitud es muy buena.

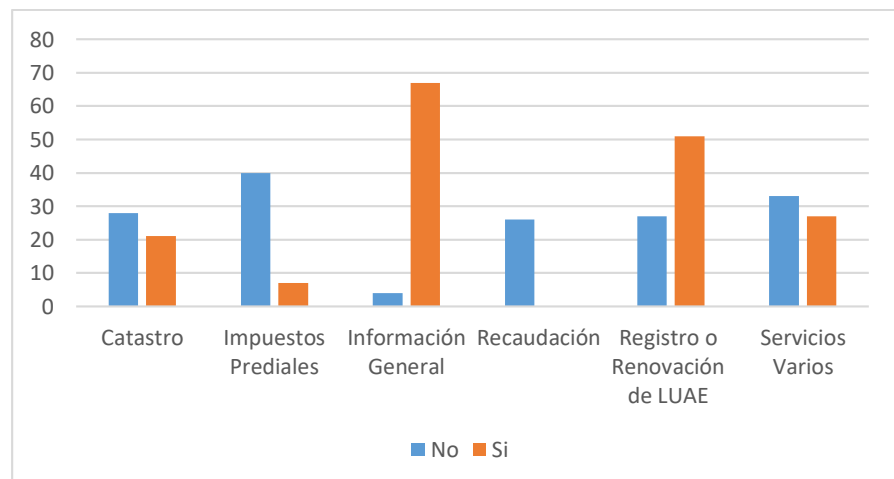
Dentro de las unidades, el gráfico No.6 refleja que, en la unidad de información general la percepción de la mayoría de usuarios es muy satisfactoria. Todas las unidades muestran que la mayoría de

usuarios tienen muy buena percepción en cuanto a la respuesta recibida.

6. ¿Solicitó al funcionario una explicación sobre la respuesta a su trámite?

Con las siguientes preguntas se pretende conocer cuál es la percepción del usuario en cuanto a la explicación recibida por parte del personal de Administración Eloy Alfaro.

Gráfico No. 7 Usuarios que solicitan información.



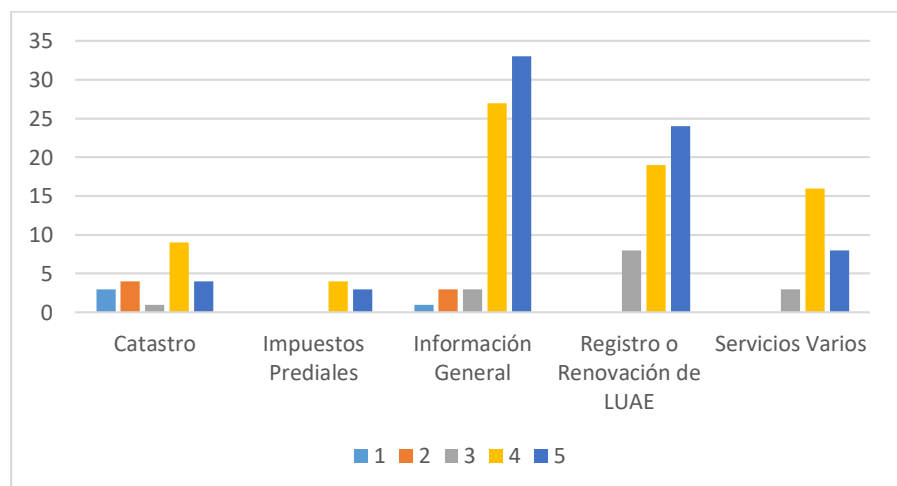
Fuente: (Cruz Tamayo, Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

El 52% de los usuarios solicitaron explicación sobre su solicitud, las unidades de información general, LUAE y servicios varios son en las que la mayoría de usuarios solicitan información. La explicación que recibieron se evalúa en la pregunta a continuación.

7. Si en la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa, califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio, la explicación recibida.

En relación a la pregunta anterior, se analiza cual es la percepción de los usuarios sobre la explicación.

Gráfico No. 8 Percepción del usuario sobre la explicación recibida



Fuente: (Cruz Tamayo, Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

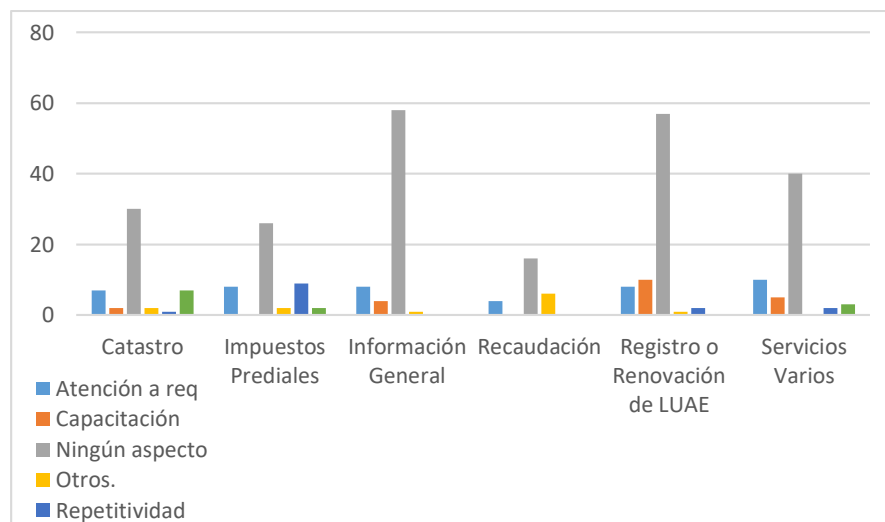
Del 52% de usuarios que solicitaron explicación El 23% de los usuarios creen que la explicación recibida es satisfactoria, el 22% cree que la explicación es muy satisfactoria, el 5% cree que es mediamente satisfactoria, el 3% cree que es poco y nada

satisfactoria. Es decir, el 45% de los usuarios considera que la explicación recibida es muy buena en todas las unidades

8. Señale los aspectos desde su punto de vista que la Administración Zonal debería mejorar en la atención a usuarios.

La última pregunta tiene la finalidad de conocer si existen aspectos a según la apreciación de los usuarios.

Gráfico No. 9 Aspectos a mejorar según los usuarios.



Fuente: (Cruz Tamayo, Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, 2016)

El 69% de los usuarios considera que no se debe mejorar ningún aspecto, en todas las unidades. A continuación, se detalla los aspectos que el 31% de usuarios considerara que se debe mejorar.

El gráfico No. 9 muestra los aspectos a mejorar: el 6% cree que se debe mejorar la capacitación del personal de atención al usuario; el 3% cree que se debe mejorar el tiempo de atención; el 4% considera que se debe disminuir la repetitividad en los tramites, el 14% cree que se debe mejorar en la atención correcta de los requerimientos. El 4% restante señala que otros aspectos a mejorar son horarios de atención, eficacia, profesionalismo, cortesía, educación, entre otros.

4. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PERÍODO 2015.

Dentro del presente capítulo se evalúa si las estrategias implementadas por la Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015 mejoraron la percepción de los usuarios sobre el servicio que recibieron por parte de los servidores de la institución.

4.1. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN.

En base al análisis de los reclamos receptados en año 2014 detallado en la tabla No. 12, se concluye que la causa del 52% de quejas y reclamos según los usuarios se debe a la falta de capacitación del personal para resolver sus requerimientos.

La Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015 plantea las siguientes estrategias de capacitación para reducir los reclamos de usuarios que se dieron por la falta de capacitación en diferentes áreas.

- Incrementar las capacitaciones en una proporción de 1 a 3. Es decir, de las 11 capacitaciones realizadas en el período 2014, en el año 2015 se planificaron 37, y se realizaron 34, con la finalidad de tener personal capacitado en todas las áreas, que pueda resolver las inquietudes de los usuarios.

En formación específica en el 2014 se realizaron solo 3 capacitaciones, mientras que en el año 2015 se planificaron 20 y se completaron 18. Las áreas de formación específica que se incrementaron son: atención al usuario, documental, informática, marketing y legal.

En formación de desarrollo en el 2014 se realizaron 6 capacitaciones, en el 2015 se planificaron 8 y se ejecutaron 7. Finalmente, en formación estratégica en el año 2014 se realizaron solo 3 capacitaciones, en el 2015 se planificaron y ejecutaron 9, aumentando formaciones en las áreas de Catastro y Legal.

- Realizar análisis de necesidades continuos, con la finalidad de tener personal capacitados en las áreas y cursos que lo requieran y brindar un servicio de excelencia a los usuarios de la Administración.

Pese a proponer esta estrategia para la nueva gestión, no existe un proceso específico que asegure el análisis de necesidades continuo. Dentro de la unidad de Talento Humano se debe establecer el proceso que analice los nuevos conocimientos, habilidades y capacidades que el personal de todas las áreas de aprender, de esta manera se asegura funcionarios que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Modificar los horarios de capacitación. El 50% de las horas del programa de capacitación se realizaron en horas laborales y el 50% restante se realizaron en horas

no laborales, siendo dos horas antes o después del horario laboral o los días sábados. Con la finalidad de evitar la deserción de los servidores por horarios cansados.

Dentro del plan de capacitación se detalla el cronograma de capacitaciones realizadas en el año 2015, a continuación, se resume:

Capacitaciones realizadas	Horario 50/50	Horario Fin de semana	Horario laboral
34	27	4	3

El 79% de capacitaciones realizadas cumplieron la estrategia establecida, es decir, las horas del curso fueron la mitad dentro del horario laboral, pudiendo ser al inicio o al final de la jornada; y fuera de él siendo los días sábados.

El 12% de los cursos se realizaron fuera del horario laboral, siendo los fines de semana; y el 9% se realizaron dentro de la jornada de trabajo.

- Establecer rangos de aprobación del programa de capacitación para los participantes. Los servidores aprobarán el curso cuando tengan al menos el 80% de aprovechamiento y el 90% de asistencia. La finalidad es asegurar la eficiencia del plan, realizando un programa de capacitación que sea aprobado por la mayoría de participantes, y de esta manera se mejore el servicio brindado por la Administración.

En base a la tabla No. 8 que detalla las capacitaciones realizadas en el 2015 y porcentaje de aprobación se concluye:

Capacitaciones realizadas	Aprobadas 100%	No aprobadas
34	26	8

El 76% de capacitaciones fueron aprobadas por todos los participantes, es decir, cumplieron con los porcentajes establecidos para aprovechamiento y asistencia. El 24% restante se divide en: 19% de funcionarios que no aprobaron el curso por asistencia y 5% que no aprobó por aprovechamiento.

Como se observa, al establecer rangos de aprovechamiento se consigue empleados que realmente se benefician con los cursos impartidos.

- Crear una capacitación de “información general” que involucra a todos los servidores municipales con el fin de que cualquiera esté capacitado para dar información básica al usuario. Con esto se quiere evitar que los usuarios realicen filas innecesarias y se dirijan directamente al lugar donde deben realizar su trámite.

La tabla No. 8 muestra que el curso de información general planificado para el año 2015 se realizó y fue dirigido al 53% de funcionarios de la Administración. La capacitación que fue administrada a 73 personas fue aprobada por 70, es decir, tiene un porcentaje de aprobación de los participantes del 95%. La causa para que el 5% restante no apruebe el curso fue por no cumplir con el parámetro de asistencia.

- Realizar evaluaciones del programa de capacitación por parte de la Administración, en los periodos anteriores no se realizaban evaluaciones, por tanto, no se conocía la eficiencia del programa. Esta estrategia busca conocer la efectividad del programa a través del cumplimiento de índices de eficacia que van a ser evaluados por los responsables de cada área del programa de capacitación.

En el plan de capacitación del anterior periodo no se estipulaba la evaluación del programa por parte de la unidad de Talento Humano, en el plan del período 2015 se establecen dos tipos de evaluaciones: evaluación al instructor, se lleva a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso; y evaluación de ejecución de la capacitación, en la cual al finalizar cada curso, el coordinador, remitirá al Director del Talento Humano un Informe de ejecución de la capacitación.

- Invertir mayor presupuesto en la capacitación técnica del personal, con la finalidad de brindar mejor servicio a los usuarios de la Administración.

La tabla No.3 y No. 7 muestran los presupuestos destinados para los planes de capacitación para el año 2014 y 2015 respectivamente y se resumen a continuación:

Presupuesto 2014	Presupuesto 2015
19200.00	89930.00

En el periodo 2015 se invirtió 4 veces más en el plan de capacitación con relación al periodo 2014, por tanto, esta estrategia si se cumple.

4.2. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Administración Zonal Eloy Alfaro para el período 2015 plantea las siguientes estrategias de evaluación de desempeño con la finalidad de conocer si el rendimiento de sus empleados mejoró como consecuencia del plan de capacitación implementado.

- Crear un manual de evaluación de desempeño estructurado que permita implementar el proceso, para valorar y mejorar el desempeño de los servidores y así conocer si las estrategias de formación de recursos humanos están dando resultados.

Como se muestra en el punto 3.4.1 del capítulo anterior, en el periodo 2015 la Administración crea e implementa un manual de evaluación de desempeño en el cual se establecen 3 factores para evaluar la labor de servidores: factor desempeño laboral, factor actitudinal y factor habilidades.

- Manejar un instrumento de evaluación de desempeño que permita valorar índices de eficacia sobre el manual propuesto y de esta manera asegurar que el rendimiento de los servidores contribuya con la productividad de la Administración.

La unidad de Talento Humano de la Administración determina parámetros para medir el rendimiento, en base a los índices obtenidos en cada factor de la evaluación (desempeño laboral, actitudinal, habilidades).

Si la evaluación es mayor o igual al 90% es considerada como satisfactoria, si es menor que el 90% y mayor o igual al 80% es considerada como muy buena, si es menor que el 80% y mayor o igual al 70% es considerada como buena y si es menor al 70% se considera como insatisfactoria. Si una evaluación es considerada como insatisfactoria se realiza un estudio de las posibles causas para corregir el problema.

- Puntualizar cronograma para dar seguimiento a las evaluaciones realizadas con esta estrategia se pretende complementar el proceso para que las evaluaciones no solo queden como datos, si no que se analicen, se propongan estrategias de mejora y se realicen los cambios que sean necesarios.

A pesar de planificar esta estrategia no se encuentra prueba de la existencia de un cronograma para realizar las evaluaciones, por tanto, se debe planear uno para asegurar que se realicen todas las evaluaciones a tiempo en las áreas que sean necesarias.

4.3. ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR EL IMPACTO NEGATIVO DE LOS RECLAMOS Y QUEJAS EN LOS USUARIOS.

Una vez detalladas y evaluadas las estrategias de formación y evaluación de desempeño implementadas para mejorar el servicio brindado por los servidores de la Administración, se proponen las siguientes estrategias para minimizar el impacto negativo de los reclamos y quejas.

- Relacionar los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo profesional, de esta manera se incentiva a los funcionarios a realizar sus labores de mejor manera y que esto se vea reflejado en la atención que reciben los usuarios de la Administración.
- Examinar los indicadores de evaluación de rendimiento en los factores de desempeño laboral, actitudinal y habilidades, para saber si se ajustan a las necesidades de la Administración y el resultado que se obtiene es confiable y permite tomar decisiones.
- Establecer políticas para que todo el personal de la Administración pase por el proceso de evaluación de rendimiento, incluyendo los jefes de áreas y administrador zonal, de esta manera se busca brindar servicio de excelencia para los usuarios.
- Determinar otros modelos de evaluación de desempeño, en donde no exista solo un grupo de evaluadores, sino que todos intervenga en el proceso, asegurando la objetividad del proceso.

Para el año 2016, se mantuvieron las estrategias en los procesos de talento humano analizados, con un nuevo plan de formación que contiene cursos en las áreas en que se detectaron problemas en el periodo 2015, y un nuevo programa de evaluación que incluye diferentes formas de valorar el desempeño laboral.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El municipio del D.M.Q se divide en 9 administraciones zonales, las cuales están distribuidas estratégicas a lo largo del cantón, con la finalidad de resolver los requerimientos e inquietudes de los habitantes de la ciudad de una manera más ordenada y ágil.
- La Administración Zonal Eloy Alfaro atiende a aproximadamente 150.000 usuarios (personas que solicitan requerimientos) que viven en las parroquias situadas en el sur-centro de la capital, al atender a la cuarta parte de los usuarios de todo el Distrito Metropolitano, es una de las administraciones que más atención requiere y también una de las sedes zonales que más quejas presentó en la gestión del alcalde anterior.
- El análisis entre diferentes periodos muestra que las estrategias de capacitación y evaluación de desempeño se aplicaron al 90% (136 personas) de trabajadores de la administración anterior, el 10% renunció o tenía contrato a libre remoción.

- La gestión estratégica de recursos humanos está formada por los procesos de análisis de puestos de trabajo, planificación, reclutamiento, selección, formación, desarrollo profesional y evaluación de rendimiento. La finalidad es formular y ejecutar estrategias de recursos humanos que promuevan empleados con conocimientos y habilidades que permitan mejorar la productividad de las organizaciones.
- Por medio de las estrategias de formación se puede modificar y potenciar los conocimientos, habilidades y capacidades de los servidores, de esta manera se mejora el rendimiento presente y futuro y por ende la productividad de la organización.
- La evaluación del rendimiento permite medir, evaluar e influir sobre el comportamiento, los atributos y los resultados relacionados con la labor desempeñada por los trabajadores, con la finalidad de conocer la productividad del empleado y como optimizar su rendimiento en el futuro, para mejorar la atención brindada a los usuarios.
- La implementación de estrategias en el área de talento humano, específicamente en formación y evaluación de rendimiento trata de resolver el problema de la organización al tener un índice alto en quejas y reclamos en el período 2014 por mala atención por parte de los servidores.
- La comparación de los manuales y planes de los procesos de formación y evaluación de desempeño entre un periodo y otro, muestra las estrategias implementadas para mejorar la percepción del usuario sobre la atención recibida en la Administración.

- El análisis de los datos recolectados a través de la encuesta para evaluar el impacto de las estrategias implementadas, muestra que la percepción del 91% de usuarios sobre la atención y explicación que reciben por parte de los servidores de la Administración es muy buena, mientras que el 89% considera que la respuesta recibida es satisfactoria.

- Solo el 23% de usuarios cree que la Administración tiene aspectos a mejorar, entre estos están: el tiempo de atención, la repetitividad en trámites y la atención oportuna de los requerimientos.

- El incremento en una relación de 1 a 3 capacitaciones permite tener personal capacitado en todas las áreas y mejorar el servicio brindado a los usuarios.

- El establecimiento de rangos de aprobación en el programa de formación permite que el servidor no solo asista por cumplir un requisito, sino que se esmere en aprobar el curso y de esta manera sacar mayor provecho a las capacitaciones.

- La implementación de un programa de evaluación de rendimiento se realiza con el objetivo de corregir los errores y potenciar la capacidad de los servidores, creando un complemento para el programa de formación también propuesto.

5.2. RECOMENDACIONES

- Difundir los sectores de jurisdicción de la organización, por medio de la página web, redes sociales, y banners afuera de la institución con la finalidad de que los usuarios conozcan claramente en que Administración Zonal debe realizar su trámite.
- Crear nuevas ventanillas para atención al usuario para reducir el tiempo de espera principalmente en las unidades de servicios varios, impuestos prediales, LUAE y catastro, que son las que presentaron trámites fuera del tiempo promedio. Aprovechando el presupuesto de la Administración para generar más plazas que permitan atender las necesidades de los usuarios oportunamente.
- Desarrollar estrategias en las demás actividades de talento humano como, por ejemplo, el análisis de puestos de trabajo que permita crear puestos necesarios y eliminar aquellos que no aporten a la productividad de la organización.
- Realizar análisis de necesidades periódicos que permita conocer los cursos y áreas que se deben capacitar para que el conocimiento y habilidades de los servidores siempre apunte a mejorar la productividad de la Administración.
- Fomentar el desarrollo profesional dentro de la organización para que los cargos principales (administrador zonal y jefes de área) sean elegidos por los méritos de los colaboradores, de esta manera se asegura empleados comprometidos con la organización.

- Potenciar el proceso de formación que ha reflejado resultados positivos en el análisis de datos recolectados sobre la percepción del usuario en cuanto al servicio brindado por la Administración Zonal Eloy Alfaro.
- Continuar con el proceso de evaluación de rendimiento, dando el seguimiento oportuno para que los resultados obtenidos sirvan en la implementación de nuevas estrategias para ser la Administración con mayor eficacia dentro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Evaluar los aspectos que los usuarios consideran se debe mejorar dentro de la Administración, con la finalidad de eliminar en lo posible el porcentaje de personas insatisfechas.
- Mejorar los procesos en donde el usuario debe realizar dos o más veces un procedimiento que se puede reducir a uno. Se evita desperdicio de tiempo tanto para el usuario como para el servidor de la Administración.
- Estandarizar tiempos de entrega para los trámites gestionados por la Administración, actualmente pese a contar con un manual de procedimientos de cada unidad, no se lleva control sobre los tiempos de entrega, por tanto, los usuarios se ven inconformes al tener que esperar más de tiempo establecido.

- Considerar la implementación de las estrategias propuestas para minimizar el impacto negativo de los reclamos y quejas de los usuarios detalladas en el capítulo anterior.

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, R. (2008). *Introducción a la dirección estratégica*. México.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2016). *Informe de turnos otorgados*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2014). *Informe de Reclamos año 2014*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2014). *Manual de capacitación 2013-2014*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2014). *Manual de evaluación del desempeño 2013-2014*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2014). *Plan de capacitación 2013-2014*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro. (2015). *Programa de evaluación de desempeño 2015*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. (2010). *Plan estratégico*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. (Junio de 2014). *Planificación Estratégica de la Administración Zonal Eloy Alfaro. Plan Estratégico de la Administración Zonal Eloy Alfaro*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Administración Zonal Eloy Alfaro UTH. (2015). *Manual de evaluación de rendimiento*. Quito.
- Administración Zonal Eloy Alfaro UTH. (2015). *Manual de formación y capacitación 2015*. Quito.

- Administración Zonal Eloy Alfaro UTH. (2015). *Plan de formación y capacitación 2015*. Quito.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque, diccionario de preguntas. La triología*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Órgánica de Servicio Público*. Quito.
- Asociación española para la calidad. (2016). *AEC*. Obtenido de <http://www.aec.es>
- Ballvé, A. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, ciencias sociales y humanidades*. México: Pearson.
- Boyett, J. (2008). *Hablan los Gurús*. Bogotá: Editorial Norma.
- Camacho, P. (13 de Mayo de 2016). Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño período 2015. (E. Cruz, Entrevistador)
- Chandler Jr., A. (2003). *Estrategia y estructura*. Washington: Berd Books.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Crece negocios. (2016). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/>
- Cruz Tamayo, K. (2016). *La capacitación y evaluación de desempeño del personal, y su aporte en la mejora del servicio en la Administración Zonal Eloy Alfaro del Distrito Metropolitano de Quito, a partir de la nueva administración (período 2014-2015)*. Quito.

- Cruz Tamayo, K. (2016). *Tabulación de encuestas realizadas a los usuarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro*. Quito.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *La administración de recursos humanos*. México: Pearson Hall.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Druker, P. (2001). *La esencia de la administración moderna*. México: Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2009). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Gomez Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Pearson.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear.
- Harrison, J. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Edición Española.
- Koenes, A. (2004). *El plan de negocios*. Madrid: Editorial Días de Santos.
- López, A. (2014). *Informe de Reclamos año 2014*. Quito.
- Maroto, J. C. (2001). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Miranda, J. J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyecto*. Bogotá: MM editores.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Resolución A-0010*. Quito.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (27 de Octubre de 2015). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de

<http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-eloy-alfaro>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (27 de Octubre de 2015). *Quito Alcaldía*.

Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/>

Organo Interactivo NTN México. (Junio de 2010). *NTN México*. Obtenido de BoletiNtn:

http://www.ntnmexico.com/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf

Ponce, H. (2006). La matriz FODA. *Contribuciones a la Economía*.

Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Dirección Estratégica*. Málaga: Editoria vértice.

Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Robbins, S. (2006). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

Ronda, G. (2001). *Gestipolis*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/liderazgo-implementation-estrategia-empresa/>

Significados. (2013). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/principio/>

Stoner, J. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.

Thompson, I. (Octubre de 2011). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: 2014.

Veciana, J. M. (2009). *Función directiva*. Barelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

ANEXOS

ANEXO NO.1

PLAN DE CAPACITACIÓN 2014

TABLA No. V

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

N°.	TIPO DE FORMACION	ACCION FORMATIVA	PRESUPUESTO					TOTAL
			Instructor	Materiales	Indirectos	Alojamiento	Refrigerios	
1	FORMACION ESPECIFICA	Organización Por Procesos	800.00	300.00			300.00	1.400.00
2		Elaboración de Presupuestos a Través de Objetivos	400.00	200.00			200.00	800.00
3		Gestión de Tesorería	400.00	150.00			150.00	700.00
4	FORMACION DE DESARROLLO	Comportamiento Humano en el Trabajo	1.200.00	450.00			450.00	2.100.00
5		Atención al Cliente	1.200.00	450.00			450.00	2.100.00
6		Planificación de CTTs	2.400.00	100.00			540.00	3.040.00
7		Entrenamiento en el Uso de Internet y Aplicaciones WEB Institucionales		100.00			400.00	500.00
8		Microsoft EXCEL Intermedio y Avanzado	600.00	100.00			180.00	880.00
9	Educación Cooperativo y el Desarrollo Socioeconómico	-	-			-	500.00	
10	FORMACION ESTRATEGICA	Balancescorecard	5.000.00	150.00		200.00	150.00	5.500.00
11		Gestión de Recursos Humanos	1.000.00	150.00		200.00	150.00	1.500.00
12		Normativa Legal Laboral y Financiera	400.00	150.00			150.00	700.00
TOTAL			13.400.00	2.300.00		400.00	3.120.00	19.220.00

ANEXO NO. 2

MANUAL DE CAPACITACIÓN 2014

	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 1 DE 7

ADMINISTRACIÓN ZONAL

ELOY ALFARO


PLAN INSTITUCIONAL DE

CAPACITACIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN DE

CALIDAD

Elaboro: Ing. Sonia Vallejo	Revisó: :	Aprobó Alcalde
Fecha: 06/01/2014	Fecha:	Fecha:

	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CI- 210-17
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 2 DE 7

1.	JUSTIFICACIÓN	3
2.	NORMATIVIDAD	3
3.	OBJETIVOS	5
4.	PRINCIPIOS RECTORES	5
5.	POLÍTICAS DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL CAPACITACIÓN	6
6.	TEMATICA OBJETO DE ESTUDIO	6
7.	TEMATICA PROPUESTA	7

1. JUSTIFICACIÓN:

Enfatiza la necesidad de contar con procesos de formación y capacitación de los servidores públicos.

La capacitación debe entonces preservar e incrementar el mérito de los servidores, garantizando la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias laborales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad.

2. NORMATIVIDAD:

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. es la Ley Orgánica de Servicio Público, en la que se indica:

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearé también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal. Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos,



**ADMINISTRACION ZONAL ELOY
ALFARO
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
MANUAL DE CAPACITACIÓN**

VERSIÓN: 01

PÁGINA 4 DE 7

desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación. El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará

la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones. En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores. Las servidoras y los servidores públicos que, por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

3. OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para tener la adecuada actuación en una actividad o conjunto de actividades en los puestos de trabajo.
- Desarrollar en los servidores públicos sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo.
- Tratar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral.

1. PRINCIPIOS RECTORES: se definen los principios rectores de la capacitación:

1. **Complementariedad.** La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
2. **Integralidad.** La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.
3. **Objetividad.** La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas
4. **Participación.** Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la
5. capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados

4. POLÍTICAS DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL CAPACITACIÓN DE LA ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO: La Administración Zonal Eloy Alfaro, con el objeto de contribuir a un desarrollo real del talento humano, como proceso indispensable en el logro de sus objetivos y fines esenciales, contempla las siguientes políticas:

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por la Unidad de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán

- ser autofinanciados total o parcialmente.

- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.

5. TEMATICA OBJETO DE ESTUDIO

Seminarios, talleres, eventos desescolarizados, a cargo de entidades reconocidas e idóneas, de origen público y privado; otro recurso que se puede utilizar son los profesionales de distintas áreas, que son servidores públicos de la entidad, teniendo de presente que las capacitaciones estén acordes a una estructura académica y un proceso planeado, sustentado, contemplando áreas temáticas del plan nacional de formación y capacitación.

Cada uno de los servidores públicos, debe ser consciente, que la capacitación, si bien, es un deber de la administración zonal, para ellos es una obligación apremiante, lo cual implica, que cada empleado debe ser una persona, en constante formación y actualización

6. TEMATICA PROPUESTA:

- Gestión integral y mejoramiento de procesos
- Nuevas prácticas gerenciales
- Manejo de sistemas y Estrategias de conectividad. (Word, Excel, Power Point, Internet, página Web entre otros).
- Control Interno
- Gerencia del talento Humano; procesos meritocráticos; capacitación / evaluación del desempeño.
- Participación ciudadana, planeación, presupuesto participativo y control social a la gestión pública.
- Finanzas públicas territoriales (presupuesto, contabilidad, reforma tributaria, tesorería y crédito público territorial)
- Recaudación
- Manejo de medios de comunicación.

ADMINISTRADOR ZONAL

DR. MARCO ENRIQUEZ

ANEXO NO. 3

PLAN DE CAPACITACIÓN 2015

TABLA No. V

PLAN DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN 2015

Nº.	TIPO DE FORMACION	ACCION FORMATIVA	PRESUPUESTO					TOTAL
			Instructor	Materiales	Indirectos	Alojamiento	Refrigerios	
1	FORMACION ESPECIFICA	Actualización Secretarial	4.500.00	800.00			500.00	5.800.00
2		Elaboración de Planes de Comunicación	1.900.00	450.00			350.00	2.700.00
3		Organización Por Procesos	2.500.00	500.00			400.00	3.400.00
4		Atención al usuario en información general	2.600.00	800.00			500.00	3.900.00
5		Atención al usuario servicios generales/recaudación	2.200.00	800.00			500.00	3.500.00
6		Uso de Base de Datos a Texto Completo	1.400.00	150.00			150.00	1.700.00
7		Contabilidad Gubernamental	2.500.00	350.00			250.00	3.100.00
8		Elaboración de Presupuestos a Través de Objetivos	1.400.00	200.00			200.00	1.800.00
9		Gestión de Inventarios	2.000.00	450.00			250.00	2.700.00
10		Gestión de Tesorería	1.400.00	150.00			150.00	1.700.00
11		Preparación y Protección de Alimentos	200.00	100.00			100.00	400.00
12		Mantenimiento Preventivo y Correctivos de Computadoras	1.500.00	250.00			200.00	1.950.00
13		Tendido de Fibra y Cableado	1.200.00	250.00		200.00	300.00	1.950.00
14		Autocad 3D	1.500.00	250.00			200.00	1.950.00
15		NTICs aplicada a instituciones municipales		800.00			450.00	1.250.00
16		Actualización de Ley de Tránsito	1.400.00	250.00			250.00	1.900.00

17		Elaboración de Planes de Marketing	400.00	100.00			100.00	600.00
18		Mantenimiento Preventivo de Vehículos	1380.00	200.00			200.00	1.780.00
19		Formulación de Proyectos de Investigación e Innovación	4.400.00	300.00			800.00	5.500.00
20		Proyectos Productivos	3.400.00	600.00	540.00		510.00	5.050.00
21		Administración de Proyectos con Ms. PROYECT	1.800.00	350.00			350.00	2.500.00
22	FORMACION DE DESARROLLO	Comportamiento Humano en el Trabajo	1.200.00	450.00			450.00	2.100.00
23		Entrenamiento en el Uso de Internet y Aplicaciones WEB Institucionales	700.00	300.00			500.00	1.500.00
24		Microsoft EXCEL Intermedio y Avanzado	1.200.00	300.00			380.00	1.880.00
25		Microsoft Office	1.500.00	600.00			700.00	2.800.00
26		Riesgos Laborales	1.000.00	350.00			250.00	1.600.00
27		Gestión de Desastres	800.00				300.00	1.100.00
28		Ciudadanía y Participación Ciudadana	650.00	400.00			600.00	1.650
29	FORMACION ESTRATEGICA	Balancescorecard	5.300.00	750.00			450.00	6.500.00
30		Gestión de Recursos Humanos	1.000.00	450.00			450.00	1.900.00
31		Habilidades Directivas	1.300.00	250.00			250.00	1.900.00
32		Planificación Estratégica	1.200.00	370.00			500.00	2.070.00
33		Evaluación de procesos y procedimientos de catastro interno y externo	4.000.00	1.500.00			1.000.00	6.500.00
34		Finanzas Para no Financieros	1.000.00	350.00			350.00	1.700.00
35		Normativa Legal Laboral y Financiera	1.000.00	350.00			350.00	1.700.00
TOTAL			61.430.00	14.520.00	540.00	200.00	13.240.00	89.930.00

TABLA No. VI CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	CURSO	DURACIÓN (HORAS)	2015																																															
			ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Actualización Secretarial	40																																																
2	Elaboración de Planes de Comunicación	30																																																
3	Organización Por Procesos	40																																																
4	Atención al usuario información general	80																																																
5	Atención al usuario servicios generales recaudación	100																																																
6	Uso de Base de Datos a Texto Completo	20																																																
7	Contabilidad Gubernamental	20																																																
8	Elaboración de Presupuestos a Través de Objetivos	30																																																
9	Gestión de Inventarios	20																																																
10	Gestión de Tesorería	30																																																
11	Mantenimiento Preventivo y Correctivos de Computadoras	20																																																

No.	CURSO	DURACIÓN (HORAS)	2015																																																			
			ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
12	Tendido de Fibra y Cableado	30																																																				
13	Autocad 3D	30																																																				
14	NTICs aplicada a la institución municipal	20																																																				
15	Ley de Tránsito	20																																																				
16	Elaboración de Planes de Marketing	40																																																				
17	Mantenimiento Preventivo de Vehículos	30																																																				
18	Formulación de Proyectos de Investigación e Innovación	50																																																				
19	Proyectos Productivos	60																																																				
20	Administración de Proyectos con Ms. PROYECT	20																																																				
21	Comportamiento Humano en el Trabajo	40																																																				
22	Uso de Internet y Aplicaciones WEB Institucionales	50																																																				
23	Microsoft EXCEL Intermedio y Avanzado	50																																																				
24	Microsoft Office	50																																																				
25	Riesgos Laborales	20																																																				

No.	CURSO	DURACIÓN (HORAS)	2015																																																			
			ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
26	Gestión de Desastres	20																																																				
27	Ciudadanía y Participación Ciudadana	30																																																				
28	Balancescorecard	50																																																				
29	Gestión de Recursos Humanos	50																																																				
30	Habilidades Directivas	30																																																				
31	Planificación Estratégica	20																																																				
32	Evaluación de Procesos y Procedimientos de Catastro	70																																																				
33	Finanzas Para no Financieros	20																																																				
34	Normativa Legal Laboral y Financiera	30																																																				
	TOTAL HORAS	1290																																																				

ANEXO NO. 4

FORMATOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2015

Formato No. 1

ADMINISTRACIÓN ZONAL “ELOY ALFARO”

PLAN DE CAPACITACIÓN

FICHA DE SOLICITUD

DATOS PERSONALES:

Nombre y apellidos:

Unidad donde labora:

Cargo:

Correo electrónico:

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS SOLICITADAS

1) Curso:

2) Curso:

3) Curso:

Firma Jefe Inmediato NOMBRE:

Firma Solicitante

Formato No. 2

ADMINISTRACIÓN ZONAL “ELOY ALFARO”

PLAN DE CAPACITACIÓN

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL EVENTO:	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

No.	NOMBR	CEDULA	UNIDAD	FIRM

Presentes: _____ **Ausentes:** _____ **Porcentaje de asistencia:** _____ %

OBSERVACIONES:

ADMINISTRACIÓN ZONAL “ELOY ALFARO”

PLAN DE CAPACITACIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCION

NOMBRE DEL EVENTO:	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

--

a. Evaluación del Desarrollo del Curso

Organización Contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad de los contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prácticas realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material utilizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones Ambientales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. Evaluación del Instructor

Explicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio de la temática dictada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicación para con el alumno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Evaluación Global del Curso

Objetivos Esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepción del Curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	-----			

Formato No. 5

ADMINISTRACIÓN ZONAL “ELOY ALFARO”

PLAN DE CAPACITACIÓN

INFORME DE LA ACCIÓN FORMATIVA DEL INSTRUCTOR

1. INFORMACION GENERAL:

NOMBRE DEL EVENTO:	
INSTRUCTOR / A:	
DURACION:	
FECHA DE DESARROLLO:	
No. DE PARTICIPANTES:	

2. OBJETIVOS DEL CURSO:

3. CONTENIDO DEL CURSO

4. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

FECHA	TEMAS DICTADOS	DURACION
TOTAL		horas

5. METODOLOGÍA

6. MATERIALES Y EQUIPOS UTILIZADOS

7. RESULTADOS OBTENIDOS:

INSTRUCTOR /A

ADMINISTRACIÓN ZONAL “ELOY ALFARO”

PLAN DE
CAPACITACIÓN

INFORME DE LA ACCION FORMATIVA

1. INFORMACION GENERAL:

NOMBRE DEL EVENTO:	
INSTRUCTOR:	
DURACION:	
FECHA:	
No. DE PARTICIPANTES:	

2. APROVECHAMIENTO POR PARTE DE LOS ALUMNOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA.
(Explicación sobre los resultados cuantitativos del curso, promedios de aprovechamiento, asistencia etc)

3. INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES POR LAS MATERIAS IMPARTIDAS.

4. HOMOGENEIDAD DEL GRUPO.

5. SUFICIENCIA DEL TIEMPO ASIGNADO A LA ACCIÓN FORMATIVA.


6. ADECUACIÓN DE LOS MEDIOS (P.CS., PROYECTOR, ETC) A LA ACCIÓN FORMATIVA IMPARTIDA.

7. SUGERENCIAS.

COORDINADOR

ANEXO NO. 5

MANUAL DE CAPACITACIÓN 2015

	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CI- 210-17
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 1 DE 9

ADMINISTRACION ZONAL

ELOY ALFARO

PLAN INSTITUCIONAL DE

CAPACITACIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN DE

CALIDAD

Enero 2015

Elaboro: Ing. Sonia Vallejo	Revisó: :	Aprobó Alcalde
Fecha: 19/01/2015	Fecha:	Fecha:



**ADMINISTRACION ZONAL ELOY
ALFARO
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
MANUAL DE CAPACITACIÓN**

CÓDIGO: CI- 210-17

VERSIÓN: 01

PÁGINA 2 DE 9

**ADMINISTRACIÓN
ZONAL ELOY ALFARO**

Mauricio Rodas Espinel

ALCALDE METROPOLITANO DE QUITO

José Luis Guevara

SECRETARIO DE COORDINACIÓN TERRITORIAL Y PARTICIPACIÓN

CIUDADANA

Edwin Bosmediano Contero

ADMINISTRADOR ZONAL ELOY ALFARO



**ADMINISTRACION ZONAL ELOY
ALFARO
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
MANUAL DE CAPACITACIÓN**

CÓDIGO: CI- 210-17

VERSIÓN: 01

PÁGINA 3 DE 9

1.	JUSTIFICACIÓN	4
2.	NORMATIVIDAD	4
3.	OBJETIVO GENERAL	6
4.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
5.	PRICIPIOS RECTORES	7
6.	POLÍTICAS DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL CAPACITACIÓN	8
7.	TEMATICA OBJETO DE ESTUDIO	9
8.	TEMATICA PROPUESTA	9

2. JUSTIFICACIÓN:

Enfatiza la necesidad de contar con procesos de formación y capacitación de los servidores públicos.

La capacitación debe entonces preservar e incrementar el mérito de los servidores, garantizando la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias laborales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad.


Las competencias laborales se constituyen en el eje de la capacitación, reorientando su enfoque hacia el desarrollo de saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos que aseguren el desempeño exitoso, en función de resultados esperados para responder por la misión y visión institucional y enfrentar los retos del cambio, más allá de los requerimientos de un cargo específico.

La capacitación debe contribuir por consiguiente al fortalecimiento de competencias necesarias en los servidores públicos, entre ellas: la capacidad para la innovación y afrontar el cambio, percibir los requerimientos del entorno, tomar decisiones acertadas en situaciones complejas, trabajar en equipo y valorar y respetar lo público.

3. NORMATIVIDAD:

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q. es la Ley Orgánica de Servicio Público, en la que se indica:

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y

	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CI- 210-17
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 5 DE 9

realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal. Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su

comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación. El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido

recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones. En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.


Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores. Las servidoras y los servidores públicos que, por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

4. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de los servidores públicos y las comunidades de la Administración Zonal Eloy Alfaro, a través de estrategias educativas, que guíen el desarrollo cognitivo y desempeño de los servidores públicos.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

5. Incrementar del potencial de la Administración Zonal Eloy Alfaro del D.M.Q.; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad.
6. Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.


	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CI- 210-17
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 7 DE 9

7. Desarrollar en los servidores municipales sus potencialidades mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.
8. Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano a través de promociones y ascensos.

6. PRINCIPIOS RECTORES:

Se definen los principios rectores de la capacitación:

- **Complementariedad.** La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- **Integralidad.** La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.
- **Objetividad.** La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas
- **Participación.** Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados
- **Prevalencia del Interés de la Organización.** Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.
- **Integración a la Carrera Administrativa.** La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia


	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO	CÓDIGO: CI- 210-17
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	VERSIÓN: 01
		PÁGINA 8 DE 9

- **Economía.** En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- **Énfasis a la Práctica.** La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.
- **Continuidad.** Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

7. POLÍTICAS DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL CAPACITACIÓN DE LA ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO:

La Administración Zonal Eloy Alfaro, con el objeto de contribuir a un desarrollo real del talento humano, como proceso indispensable en el logro de sus objetivos y fines esenciales, contempla las siguientes políticas:

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por la Unidad de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.
- La Unidad de Atención al usuario será la encargada de elaborar el Plan de Servicio al usuario orientado a la actualización permanente de los servidores en el campo de sus especialidades.
- Los Servidores Municipales podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.
- Los eventos serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados con organismos gubernamentales.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.
- Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

	ADMINISTRACION ZONAL ELOY ALFARO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANUAL DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: CI- 210- 17
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 9 DE 9

8. TEMATICA OBJETO DE ESTUDIO

Conforme a la normatividad vigente y al diagnóstico adelantado con los servidores públicos de la entidad (Encuesta), la Administración, deberá proporcionar a cada funcionario, un mínimo de cuarenta (80) horas anuales de capacitación, sustentadas en el Plan de capacitación institucional, que tendrá vigencia durante un año, herramienta que consulta las necesidades de cada uno de los servidores, en relación a su quehacer, a nivel individual y colectivo de cara a la Administración.

Las estrategias a utilizar, para hacer efectiva dicha capacitación pueden ser diversas:

Seminarios, talleres, eventos desescolarizados, a cargo de entidades reconocidas e idóneas, de origen público y privado; otro recurso que se puede utilizar son los profesionales de distintas áreas, que son servidores públicos de la entidad, teniendo presente que las capacitaciones estén acordes a una estructura académica y un proceso planeado, sustentado, contemplando áreas temáticas del plan nacional de formación y capacitación.

Cada uno de los servidores públicos, debe ser consciente, que la capacitación, si bien, es un deber de la administración zonal, para ellos es una obligación apremiante, lo cual implica, que cada empleado debe ser una persona, en constante formación y actualización.

9. TEMATICA PROPUESTA:

- Gestión integral y mejoramiento de procesos
- Nuevas prácticas gerenciales
- Manejo de sistemas y Estrategias de conectividad. (Word, Excel, Power Point, Internet, página Web entre otros).
- Control Interno
- Gerencia del talento Humano; procesos meritocráticos; capacitación / evaluacion
- Participación ciudadana, planeación, presupuesto participativo y control social a la gestión pública.

- Servicio al usuario: sistemas de información al ciudadano y de consulta al mismo. (Peticiones, Quejas y Reclamos).
- Ética de lo público y Buen Gobierno
- Finanzas públicas territoriales (presupuesto, contabilidad, reforma tributaria, tesorería y crédito público territorial)
- Recaudación
- Manejo de medios de comunicación
- Manejo de Archivo y Correspondencia

Edwin Bosmediano C.

Administrador Zonal

ANEXO NO. 6

FORMATO DE ENCUESTA

Por medio de la siguiente encuesta se pretende conocer si las estrategias implementadas por la Administración Zonal Eloy Alfaro han mejorado el servicio al usuario brindado. Le pedimos conteste por favor estas breves preguntas.

UNIDAD EN QUE REGISTRO SU TRÁMITE

Por favor Marque con una X

Información General	
Servicios Varios	
Impuestos Prediales	
Registro o Renovación de LUAE	
Catastro	
Recaudación	

1. ¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar desde la hora del turno asignado hasta ser atendido por un servidor municipal?

De 5 a 10 minutos.

De 11 a 15 minutos.

De 16 a 20 minutos.

De 21 a 25 minutos.

Más de 25 minutos.

2. ¿Su requerimiento fue atendido?

Sí No Parcialmente

3. Si su trámite fue atendido parcialmente o no fue atendido, indique las razones:

- No hubo sistema.
- No pertenece a la administración zonal
- Trámite en espera.
- Realizar trámite en internet.

4. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio la atención recibida:

- 1 2 3 4 5

5. Califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio, la respuesta recibida:

- 1 2 3 4 5

6. ¿Solicitó al funcionario una explicación sobre la respuesta a su trámite?

- Sí No

7. Si en la pregunta anterior su respuesta fue afirmativa, califique en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio, la explicación recibida:

- 1 2 3 4 5

8. Señale los aspectos desde su punto de vista que la Administración Zonal debería mejorar en la atención a usuarios.

- Atención a requerimientos.
- Tiempos de atención.
- Repetitividad en los trámites.
- Capacitación del personal de atención al usuario.
- Otros. Especifique: _____
- Ningún aspecto

¡Gracias por su colaboración!