



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **FAIRA ISHTAR MEDINA PROAÑO**, C.C.: 1709602203, autor del trabajo de graduación intitolado: **"DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN -ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013."**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Noviembre 2.014


FAIRA ISHTAR MEDINA PROAÑO

C.C: 1709602203

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

***“DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO
DE INVERSIÓN – ROI – PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE
DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013”***

Tesis para la obtención del título de:

Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Autora: Faira Medina Proaño

Director: Dr. Jaime Moreno

Quito, Noviembre 2014

**TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE
INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL,
CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013**

INDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I	
1. Generalidades	6
1.1 Breve descripción de la Institución	6
1.2 Direccionamiento Estratégico	9
1.2.1 Misión	9
1.2.2 Objetivos Estratégicos	10
1.2.3 Valores	10
1.3 Definición de Objetivos para Diseño del Plan de Capacitación	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
Capítulo II	12
2. Marco de Referencia	12
2.1 Marco Teórico	17
2.2 Aspectos Metodológicos	39
2.2.1 Desarrollo Metodológico por Objetivo	41
Objetivo 1	42
Objetivo 2	44
Objetivo 3	46
Objetivo 4	48
Capítulo III	50
3. Análisis de Situación Actual de los Procesos de Capacitación en Instituciones Públicas o Privadas	50
3.1 Importancia del Proceso de Capacitación a Nivel Público o Privado	50
3.2 Modelos y Enfoques de Capacitación que se aplican actualmente a Nivel Público o Privado	52
3.2.1 Enfoque Sistemático de la Capacitación	52
3.2.2 Enfoque Estructural de la Capacitación	53
3.2.3 Enfoque Estratégico de la Capacitación	53
3.2.3.1 Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación	60
3.3 Mejores Prácticas Empresariales de Capacitación a Nivel Público o Privado	62

3.4 Beneficios de la Capacitación	63
Capítulo IV	65
4. Planificación y Desarrollo de Metodología	65
4.1 Planificación	65
4.2 Desarrollo de Metodología	68
Capítulo V	71
5. Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo ROI para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional	71
5.1 Introducción	72
5.2 Objetivo General	72
5.3 Objetivos Específicos	72
5.4 Ámbito	73
5.5 Políticas	73
5.6 Incentivos por efectos de la evaluación del desempeño	76
5.7 Guía temática para el desarrollo de programas de formación y capacitación	76
5.8 Financiamiento	77
5.9 Estrategias y mecanismos de implementación	78
Capítulo VI	79
6. Conclusiones y Recomendaciones	79
6.1 Conclusiones	79
6.2 Recomendaciones	79
Anexos	81
No.- 1: Cronograma para aplicación de Entrevistas	82
No.- 2: Protocolo de Entrevistas	84
No.- 3: Matriz Scorecard por Unidad Administrativa	86
No.- 4: Matriz Consolidada de Eventos de Capacitación	87
No.- 5: Matriz de Identificación de Niveles de Necesidades de Capacitación y Detalle de Programas de Capacitación	100
No.- 6: Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación Basada en el Modelo ROI	104
No.- 7: Matriz para Alineación de Programas de Capacitación con Estrategias Organizacionales	108
No.- 8: Formato para Transferencia de Conocimiento – Plan de Acción	109

No.- 9: Base Legal Plan Anual de Formación y Capacitación	110
Referencias Bibliográficas	115

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Capítulo I

1. Plan de Investigación

1.1 Problema planteado para la presente investigación

Gráfico No.- 1 Consecuencias en proceso anterior de detección de necesidades de capacitación	8
---	---

Capítulo II

2. Marco de Referencia

2.1 Marco Teórico

Tabla No.- 1 Diferencias entre formación y desarrollo	23
---	----

2.2 Aspectos Metodológicos

Gráfico No.- 2 Modelo Kirkpatrick	29
-----------------------------------	----

Gráfico No.- 3 Modelo CIPP	37
----------------------------	----

Capítulo III

3. Análisis de Situación Actual de los Procesos de Capacitación en Instituciones Públicas o Privadas

3.2 Modelos y Enfoques de Capacitación que se aplican actualmente a Nivel Público o Privado

3.2.3 Enfoque Estratégico de la Capacitación	52
--	----

Tabla No.- 2 Jerarquía de las Necesidades	55
---	----

Tabla No.- 3 Tipo de Análisis de las Necesidades	56
--	----

Tabla No.- 4 Niveles de Evaluación de los Programas de Formación	57
---	----

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Mediante el Art. 1 del Decreto Ejecutivo publicado en Registro Oficial No. 11 de 10 de Octubre de 1935, se crea entre otros el Ministerio de Defensa Nacional, con la finalidad de ejecutar todo lo relativo a la defensa nacional y a la de las instituciones públicas, y especialmente para la organización, instrucción y normas disciplinarias de las fuerzas: aérea, terrestre y naval.

El Ministerio de Defensa Nacional se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Quito, en la Calle La Exposición No. 208, Sector La Recoleta.

El ámbito de acción de la institución es de carácter nacional.

La organización estructural y descriptiva de esta Cartera de Estado ha sido definida a través del Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos aprobado mediante Acuerdo Ministerial N° 1643, de 17 de septiembre de 2010, publicado en el Registro Oficial N° 085 de 15 de noviembre de 2010 y sus posteriores reformas.

En la actualidad, el Ministerio de Defensa Nacional tiene una división administrativa de 36 unidades de primero y segundo nivel, entre las cuales se encuentra la Dirección de Recursos Humanos, que es la encargada de realizar la detección de necesidades de capacitación, así como también el diseño e implementación del plan de capacitación para los servidores de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

El número total de personas que trabajan en la institución es de 270; de las cuales 17 laboran en la Dirección de Recursos Humanos, quienes están distribuidos en cuatro áreas específicas que son: Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional, Recursos Humanos de Fuerzas Armadas y Bienestar Social. En el área de Administración de Recursos Humanos, existe una sola persona que comparte sus actividades para nómina y para capacitación, debiendo para esta última, cumplir lo

prescrito en la normativa legal vigente que es de aplicación obligatoria para el sector público.

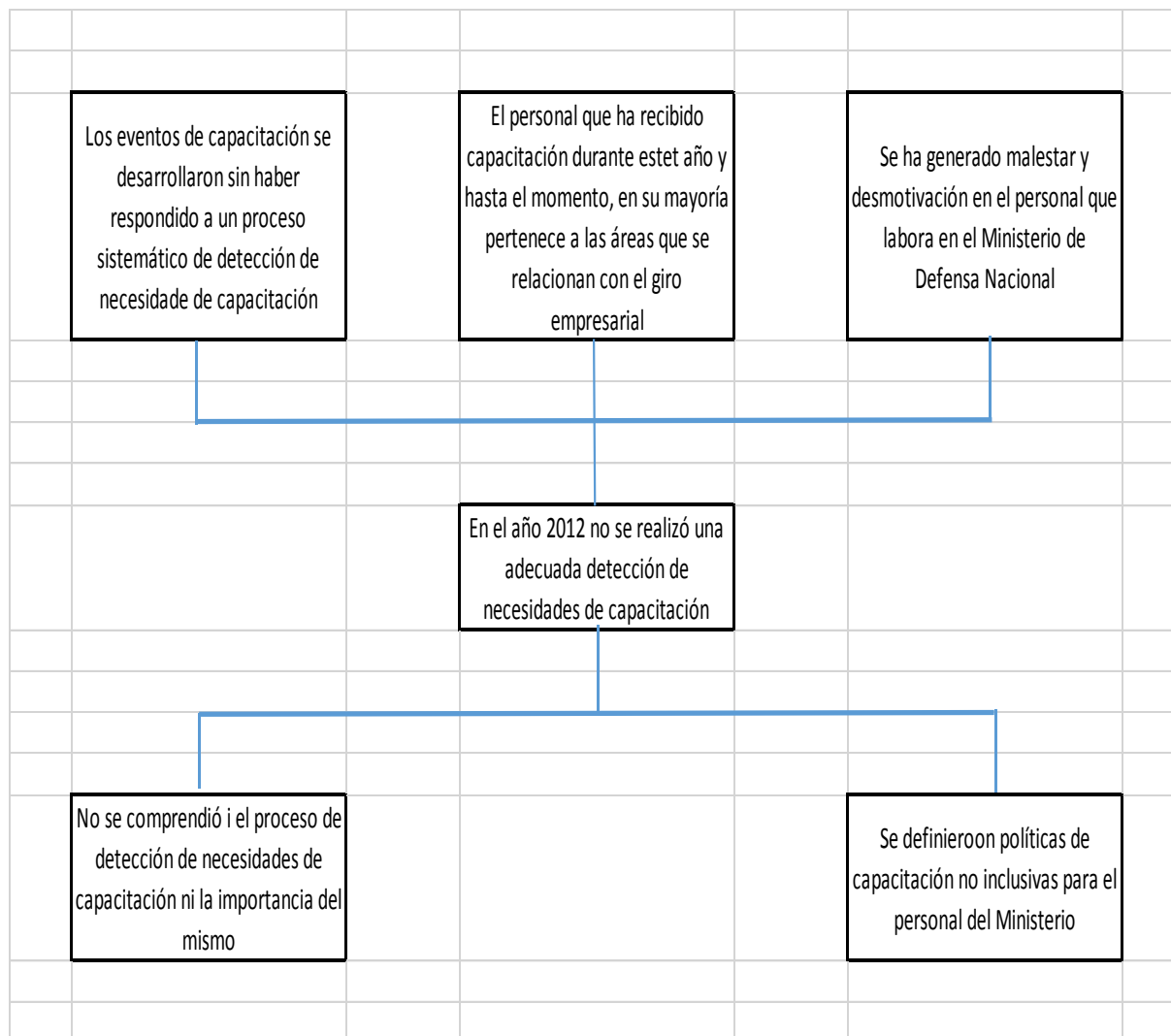
El artículo 198 del Reglamento de la LOSEP manifiesta que para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación de la capacitación, primero se deberá partir de la identificación de las necesidades reales de capacitación conforme a las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, MRL.

Sobre la base de esta competencia, el MRL envía a los responsables de la administración del talento humano de las diferentes instituciones públicas, un oficio fechado al 21 de septiembre de 2012, mediante el cual solicita enviar conforme al formato de matriz que se adjunta, las necesidades de capacitación institucional.

Dando cumplimiento a lo solicitado en el oficio, se realiza la detección de necesidades de capacitación, en todas las unidades administrativas de la institución, pidiendo básicamente información sobre estos requerimientos tanto al jefe de primera y segunda línea de cada unidad administrativa así como al personal que en ella trabaja, para que con los datos consignados en el formato de matriz, el responsable de administración de talento humano pueda definir los eventos de capacitación que son considerados como prioridad y en función de las normativas legales vigentes, debido a que en el diagnóstico realizado, se detectó que anteriormente el Ministerio de Defensa Nacional no pudo completar el proceso, debido a que ejecutó el levantamiento de la detección de necesidades de capacitación para el año 2012 en función de lo solicitado únicamente por el jefe inmediato y algunos de sus colaboradores; por otro lado, no se llegó a analizar el nivel de la necesidad de capacitación, el nivel de la evaluación de los programas planteados o la pertinencia de cada evento, generando consecuencias no esperadas como que los requerimientos detectados no se podían cumplir en su mayoría, ni que las personas que se habían considerado para recibir capacitación tampoco podían hacerlo, así como tampoco se elaboró un plan de capacitación.

A continuación se presenta el Gráfico No.-1 que representa las consecuencias de no haber realizado un adecuado proceso de detección de necesidades de capacitación.

GRÁFICO No.- 1
CONSECUENCIA EN PROCESO ANTERIOR DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Con la finalidad de evitar lo sucedido, la Coordinadora General Administrativa Financiera y la Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Defensa Nacional, acordaron y dispusieron que para el año 2013, se realice con anticipación y se cumpla de forma completa, el proceso de detección de necesidades de capacitación y el diseño de un plan de capacitación para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional.

Con estos antecedentes, se sugirió diseñar el mencionado plan, sobre la base de un modelo de retorno de inversión, que garantice la optimización de recursos fiscales en la institución.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Ministerio de Defensa Nacional elaboró su Plan Estratégico que está vigente hasta la actualidad. Dicho plan describe los siguientes contenidos:

- a.-** Historia del Ministerio

- b.-** Valores

- c.-** Misión

- d.-** Visión

- e.-** Objetivos

- f.-** Ejes Estratégicos

- g.-** Planes, Programas y Proyectos a desarrollar

Con la finalidad de conocer los puntos claves del Plan Estratégico del Ministerio de Defensa Nacional, a continuación se detalla parte de su direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos y valores). (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2013)

1.2.1 MISIÓN

El Ministerio de Defensa Nacional como órgano político, estratégico y administrativo; diseña y emite políticas para la Defensa y administración de las Fuerzas Armadas, a fin de garantizar y mantener la soberanía e integridad territorial; así como, apoya al desarrollo nacional con su contingente.

1.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a la misión del Ministerio de Defensa Nacional se definen los siguientes objetivos:

- a.- Garantizar la soberanía y la integridad territorial;
- b.- Apoyar con su contingente a la seguridad y desarrollo nacional;
- c.- Contribuir al mantenimiento de la paz y seguridad internacional;
- d.- Mejorar la capacidad operativa de Fuerzas Armadas;
- e.- Implementar un Sistema Integrado para la Gestión de la Defensa y la Administración de Fuerzas Armadas;
- f.- Disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses Institucionales y del Estado;
- g.- Impulsar la investigación y desarrollo tecnológico para la Defensa Nacional;
- h.- Alcanzar una economía sostenible para la Defensa.

1.2.3 VALORES

- a.- **Honestidad:** Integridad personal y transparencia en la gestión, se refleja en el celo absoluto en el cuidado de Los bienes entregados para su administración y custodia.
- b.- **Lealtad:** Trabajar por y para la Institución.
- c.- **Disciplina:** Consiste en la exacta observancia de las leyes y reglamentos, procedimientos y disposiciones.

d.- Liderazgo: Es la capacidad que tiene una persona para influir en el conjunto para el logro de objetivos comunes, así como la capacidad de directivos y funcionarios para conducir la ejecución de los procesos institucionales.

e.- Honor: cualidad que se basa en el propio respeto y estimación, es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin interés ni ambiciones.

1.3 OBJETIVOS PARA DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Plan de Capacitación para el personal que labora en la Planta Central del Ministerio Nacional de Defensa, en base al modelo de retorno a la inversión, ROI.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a.- Realizar la detección de necesidades de capacitación por cada unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

b.- Identificar en base al modelo de retorno de inversión, los niveles de necesidades de capacitación y los niveles de evaluación que se aplicarán a los programas de capacitación a ejecutarse.

c.- Realizar la validación y comunicación de los hallazgos de la detección de necesidades de capacitación a las instancias pertinentes.

d.- Diseñar el plan de capacitación de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente Tesis, se ha considerado necesario analizar las teorías, técnicas y herramientas aplicables a la gestión de talento humano y el desarrollo de las personas a través de procesos de formación y capacitación como a continuación se detalla:

a.- Teorías de Administración: (García González) Existen dos enfoques clásicos considerados como aporte fundamental dentro de la Teoría de la Administración; uno es el desarrollado por Taylor en Estados Unidos, quien definió los principios de la administración científica, y otro es la teoría del proceso administrativo de Fayol en Francia.

➤ **Taylor** definió 4 principios alrededor de la idea de racionalizar el trabajo y darle una estructura a la organización; estos principios ayudaron a los dueños a conseguir más beneficios y a los trabajadores más retribuciones. Los principios planteados fueron:

✓ **Principio de planificación:** fue definido con la finalidad de evitar que el trabajador ejecute sus actividades en función de un conocimiento empírico, así como también de evitar que los directivos actúen o tomen sus decisiones de forma improvisada. Propuso que toda esta gestión sea sustituida por métodos basados en procedimientos científicos, mediante la planificación del método o planificación de actividades.

✓ **Principio de preparación:** es seleccionar a los trabajadores adecuados para lo que se dedica la empresa, considerando que hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y de mejor manera.

- ✓ **Principio de control:** es necesario controlar el trabajo ejecutado y en ejecución, para cerciorarse de que está realizado según lo definido en el plan previsto.
- ✓ **Principio de ejecución:** es la asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección el diseño y planificación de las mismas.
- **Fayol** es conocido como el padre de la teoría administrativa. Desarrolló 14 principios de administración y 5 funciones directivas fundamentales.

Los principios administrativos propuestos por Fayol fueron:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidad de mando
- ✓ Unidad de dirección
- ✓ Subordinación
- ✓ Remuneración del personal
- ✓ Centralización
- ✓ Jerarquía
- ✓ Orden
- ✓ Equidad
- ✓ Estabilidad y duración

- ✓ Iniciativa
- ✓ Espíritu de equipo

Las funciones directivas fundamentales planteadas son:

- ✓ **Planificación:** formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- ✓ **Organización:** diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las divisiones y subdivisiones del trabajo.
- ✓ **Coordinación:** mantenimiento de favorables condiciones de trabajo para alcanzar objetivos planteados de forma interrelacionada.
- ✓ **Mandato o Dirección:** Dirigir la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- ✓ **Control:** verificar, supervisar la ejecución del trabajo.

b.- Teorías o Escuelas de Administración de Recursos Humanos: (Merino, 2013 – Parafraseando a este texto) Si bien es cierto que el origen de la gestión de recursos humanos se dio en el siglo XVIII con los trabajadores de las empresas que existían en la Revolución Industrial, que reclamaban sus derechos por la condiciones en las que laboraban, no es menos cierto que recién en el siglo XIX se dio el primer intento de organización de los recursos humanos con Taylor y después de el para gestión o administración de recursos humanos, se reconocen las siguientes teorías:

- **Teoría de las Relaciones Humanas:** Fue desarrollada por Elton Mayo, quien fue médico, psicólogo y sociólogo. Su planteamiento fue opuesto al

Taylorismo y quiso dar un enfoque más humanístico desde la psicología y la sicología; su teoría se fundamentó en la influencia de variables psicológicas en la productividad, tomando como referentes al bienestar y al entorno de los trabajadores.

- **Teoría X y Y:** Fue planteada por el Ingeniero Mecánico y Psicólogo Douglas McGregor quien describió dos formas de pensar por parte de los directivos, una es la Teoría X y la otra es la Teoría Y. La Teoría X dice que los trabajadores solo actúan bajo amenazas y quieren incentivos que son controlados por las empresas; y la Teoría Y dice que los trabajadores quieren y necesitan trabajar, porque las personas aprendemos, aceptamos y buscamos responsabilidades.

- **Teoría de Sistemas aplicada a Recursos Humanos:** (Merino M. G., 2013) es atribuida al Biólogo Ludwig von Bertalanffy en la década de los años 40 y 50. Esta teoría surgió por la necesidad de comprender científicamente la estructura de los sistemas concretos que forman la realidad y no los abstractos como los que estudia la física, con la finalidad de poder aplicarlos a distintos sistemas y generar leyes universales. La teoría de sistemas permite ver a la organización como un todo, integrado o formado por partes que se interrelacionan entre sí, a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado y permite comprender con claridad y profundidad los problemas organizacionales sus causas y consecuencias.

- **Teoría Z:** (Merino M. G., 2013) Planteada por el Japonés Willia Ouchi, quien propone administrar una empresa con sentido de responsabilidad comunitaria, se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la empresa, por medio de empleo fijo, alta productividad y con énfasis en el bienestar del empleado tanto dentro como fuera de su trabajo.

c.- Teorías de Capacitación y Formación: Como parte de los procesos administrativos de capacitación y formación, se han considerado las siguientes teorías:

- **Teoría del Capital Humano:** (Galván, 2011) Fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro Capital Human. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

- ✓ **Teoría de Aprendizaje según Bateson:**

<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-del-trabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>)

Manifiesta que “aprender es ajustar nuestra expectativa o acción corrigiéndola con una realidad externa”. Menciona que los niveles de aprendizaje se presentan según lo que se corrija y son los siguientes:

- ✓ **Aprendizaje nivel 0:** no hay corrección, es solo repetición dentro del circuito existente.
- ✓ **Aprendizaje nivel 1:** adquisición o extinción de un hábito. Corrección de expectativas. Toma de conciencia de una característica que define a todos sus rasgos y experiencia.
- ✓ **Aprendizaje nivel 2:** Se hace necesario corregir la corrección. Corrección del sistema mismo de interpretación-corrección de la realidad. Manera de puntuar los acontecimientos. Carácter autovalidante.
- ✓ **Aprendizajes 1 y 2:** se relacionan con los hechos tienden a la cosificación de la realidad.

- ✓ **Aprendizaje nivel 3:** Entender las características del contexto que produce ese denominador. Se relaciona con el aprendizaje de relaciones e interacciones complejas y su lógica.

Finalmente, esta teoría dice que los hábitos aprendidos sobreviven en algunos contextos y no en otros; por lo tanto, la capacitación no debe ser solamente una “tarea pedagógica” sino que debe convertirse en un fin para alcanzar los objetivos de la institución, a través del fortalecimiento o desarrollo de competencias que permitan favorecer o eliminar ciertas conductas.

- ✓ **Teoría de Aprendizaje según Schôn:**

(<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-del-trabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>) Menciona que todo lo que aprendemos mediante textos, es fácilmente verificable, pero lo importante es que ese conocimiento no sea la única forma válida de conocer las cosas, por lo que “sugiere observar el conocimiento que proviene de la acción”.

Se entiende entonces, que cuando se reflexiona sobre las acciones que vemos ejecutar a otros, debemos preguntarnos: ¿qué hace?, ¿cómo hace? y ¿para qué hace?, con la finalidad de aprender en la práctica. Dice que “se puede aprender mucho de quienes son capaces de hacer cosas”.

- ✓ **Teoría según Tobey:** (Tobey, 2005, Junio 1) La Doctora Deborah Tobey, reconocida psicóloga, experta en desarrollo empresarial y de recursos humanos, sugiere determinar la pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión.

Manifiesta que al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere recomendar qué se

debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada hallazgo encontrado.

Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones, no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa, estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios.

Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional.

Reconoce también la importancia de evaluar las necesidades de formación aplicando el análisis y la metodología de ROI, misma que se calcula después de completar el entrenamiento, con la finalidad de comparar los beneficios netos de la formación con los costos de la capacitación.

- ✓ **Teoría según Gaines y Robinson:** (Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C., 1989, Mayo 23) En el libro titulado “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”, los autores y consultores de recursos humanos explican cómo identificar los requerimientos de capacitación en términos de una jerarquía de necesidades enfocadas a requerimientos individuales, grupales, de desempeño y organizacionales.

Relacionan directamente la formación con los objetivos específicos de la organización y creen que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño.

Consideran importante crear un ambiente de trabajo que refuerce nuevas habilidades y maximice los resultados del entrenamiento, pero es necesario documentar el efecto que tiene la formación en el personal, así como también dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y creencias de los empleados.

Con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad.

Finalmente, instan a los responsables de los procesos de formación, a que realicen el seguimiento y la justificación de costes de las actividades de capacitación y desarrollo.

d.- Gestión de la Calidad Total: el concepto fundamental de la Norma ISO 9001:2008 relacionado al recurso humano, es que lo considera como una parte fundamental en lo referente a la educación, formación, habilidades y experiencia.

Concibe la idea de que el tercer principio de calidad llamado “Participación del Personal” es la esencia de toda empresa; y que su compromiso, permite que sus competencias sean usadas en el proceso de mejora continua para el beneficio institucional.

Considera importante la preparación del personal, debido a que el trabajo que realiza, puede afectar directa o indirectamente a la conformidad de los requisitos del producto.

En este sentido, se sugiere que se determinen las competencias necesarias del personal y cuando sea aplicable se proporcione formación u otras acciones para lograr la competencia requerida.

Por otro lado, según el enfoque de gestión de la calidad definido para el éxito sostenido en una organización (ISO, 2009), se manifiesta que las personas en la organización son importantes, porque debido a su involucramiento se pueden cumplir los objetivos organizacionales; y dado que su aporte es valioso, los responsables de una empresa deben fomentar las siguientes actividades en su empresa:

- ✓ Crecimiento personal.
- ✓ Aprendizaje.
- ✓ Transferencia de conocimientos.
- ✓ Trabajo en equipo.

Para garantizar el fomento de dichas actividades, se sugiere diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de las personas que trabajan en la institución, con la finalidad de que puedan adquirir, desarrollar y mejorar sus competencias.

En mi criterio, el plan de desarrollo deberá considerar como estrategia fundamental un proyecto de participación y motivación de las personas, que también desarrolla dicha norma pero en otro punto; por lo tanto, no debería estar aislado y permitirá crear documentos independientes que fortalezcan el plan de desarrollo de las personas. Esta estrategia debería enfocarse en crear proyectos para:

- Fortalecer el proceso de transferencia de conocimientos.
- Generar espacios e instrumentos para recopilación e intercambios de ideas de mejoramiento continuo.
- Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa sustentado en las evaluaciones individuales.
- Desarrollar un plan de carrera para promover el desarrollo personal.

Otro punto relacionado a la calidad total, es la calidad en la persona (Pulido, 2005). El autor menciona que toda empresa debe tomar en cuenta que para que el proceso de gestión de calidad total se implemente y las personas que laboran en ella alcancen un alto potencial, se debe considerar 4 niveles concéntricos que son:

- Cambio a partir de lo personal (la relación con uno mismo).
- Cambio en lo interpersonal (la relación de uno mismo con los demás).
- Cambio en el nivel gerencial (liderazgo para que los demás ejecuten determinadas actividades).
- Cambio a nivel organizacional (relacionado a la organización de las personas).

e.- Planeación Estratégica: Planificar o planear significa tener una visión de futuro. Es tener claro, a detalle y paso a paso lo deseado, para ello hay que identificar las acciones necesarias para obtenerlo.

El proceso de planeación estratégica está a cargo de la alta gerencia y debe partir de un análisis de la situación actual que rodea a la empresa tanto de forma externa como interna.

Entre los factores internos a analizar se obtiene información relacionada a los recursos humanos y dentro de este factor, uno de los temas investigados es la capacitación de personal.

Conforme los datos obtenidos, la alta gerencia define varios aspectos que servirán como guía para la ejecución de actividades en la empresa, como a continuación se menciona:

- ✓ **Visión:** planteamiento a largo plazo de lo que empresa desea ser en un futuro determinado.

- ✓ **Misión:** descripción sucinta y precisa de factores como: la razón de ser de la empresa o detalle del giro del negocio, clientes y características laborales del personal de la empresa.
- ✓ **Valores:** son los pilares o guías que definen el proceder de las personas que pertenecen a una empresa.
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** acciones que definen qué hacer para alcanzar la misión institucional en un tiempo determinado. Los objetivos deben ser claros, medibles y observables.
- ✓ **Estrategias:** definen cómo alcanzar los objetivos.
- ✓ **Proyectos:** en este nivel se desarrollan las actividades que se van a ejecutar a corto plazo (1 año) y que permitirán alcanzar el cumplimiento de objetivos estratégicos. Entre otros aspectos se definen políticas, actividades, responsables, tiempo de ejecución y recursos, entre ellos los humanos, quienes deben tener las competencias necesarias para poder ejecutar las actividades asignadas.

f.- Análisis de Causas de Problemas de Rendimiento: (Luis Gómez - Mejía, 2001) Los autores del Libro de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, consideran que entre las posibles causas que pueden afectar el rendimiento del personal, está el hecho de que si se piensa que el bajo rendimiento de una persona puede ser por falta de capacidad, se podrán ejecutar las acciones pertinentes para corregir la brecha existente.

Según ellos, las causas de problemas en el rendimiento de una persona, se pueden deber a tres factores:

- **Capacidad:** se relaciona con las competencias del personal.

- **Motivación:** la persona decide conforme a las circunstancias del entorno, la cantidad de esfuerzo que va a dedicar a la ejecución de actividades encomendadas.
- **Factores Circunstanciales:** son las características o circunstancias que se presentan en la empresa y que podrían afectar a la persona de forma positiva o negativa en su rendimiento.

Estas circunstancias tienen que ver con la calidad de los materiales, de los superiores, de la coordinación de actividades, de las instrucciones dadas, de los equipos, de los recursos financieros, de la formación, etc.

g.- Formación de la Fuerza Laboral: (Luis Gómez - Mejía, 2001) Se menciona que el personal o el talento humano como se lo concibe ahora, es la mayor ventaja competitiva de toda empresa y que por lo tanto, el proceso de formación debe ser considerado como una inversión y no un gasto.

Los autores consideran pertinente hacer diferencias entre formación y desarrollo como a continuación se indica:

**TABLA No.-1
DIFERENCIAS ENTRE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y al futuro
Alcance	Empleados individuales	Equipos y organización
Alcance temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver déficits de capacidades	Preparar para las futuras demandas laborales

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, las acciones de formación son muy necesarias para tratar de cerrar las posibles brechas presentadas tras la implementación del proceso de evaluación del rendimiento, además que tiene un efecto inmediato y ayuda a la gestión eficiente y con efectividad del personal,

demostrando que el déficit de capacidades detectadas está siendo superado poco a poco.

h.- Capacitación: (ASODEFENSA) Se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En la actualidad, todavía hay empresarios que piensan que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas o que la ejecutan simplemente por cumplir requisitos que posiblemente exigen las certificaciones de calidad.

Independientemente de lo que piensen los titulares de una empresa, es responsabilidad del gestor de recursos humanos como socio estratégico de la misma, el asesorar en este tema y evidenciar que los aportes fundamentales de una capacitación es desarrollar o fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades, en general competencias que le permitan a la persona lograr un óptimo desempeño dentro de la empresa, con la consiguiente motivación y el verdadero compromiso institucional para alcanzar una ventaja competitiva respecto de otras empresas.

Con la finalidad de verificar que una capacitación ha sido efectiva en términos de la relación costo beneficio, se deberá realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación e identificar los niveles de las mismas, para definir cuántos y qué tipo de eventos de capacitación podrán ser medidos con el método del Retorno a la Inversión.

Además de identificar el costo beneficio, entre otros, la evaluación aplicada en los diferentes niveles sirve para:

- Incremento de la eficacia y eficiencia organizacional.
- Facilidad en la comprensión e implementación de procesos de cambio y en actividades de innovación.
- Incremento de la eficiencia individual.
- Incremento del conocimiento personal.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

i.- Detección de Necesidades de Capacitación: Saskia Camacho pedagoga mexicana, afirma que: “La Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar.”

El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza fundamentalmente en función de las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la institución tiene respecto de los requisitos establecidos en el perfil del puesto para cumplir con efectividad las actividades asignadas a su puesto de trabajo.

Algunos parámetros adicionales que se pueden considerar para realizar un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación son:

- Incumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
- Evidencia de errores cometidos por los empleados en la ejecución de sus tareas.
- Rotación de personal.
- Asignación de nuevas responsabilidades que involucran mayor complejidad en el puesto.

Realizar un buen diagnóstico de necesidades de capacitación evita “capacitar por capacitar”. Las técnicas más utilizadas para ejecutar esta detección son:

- **Encuesta**, consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista**, recaba la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado y los jefes de primera y segunda línea. Las entrevistas se definen en función del tamaño de la empresa, es decir, de acuerdo al número de unidades administrativas que tiene la empresa.
- **Observación**, permite observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera se pueda detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.

Los instrumentos que pueden servir para recolectar información dentro de este proceso son:

- **Cuestionario**: que es un documento impreso que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona en la empresa.
- **Perfil del puesto**: documento que contiene la descripción y perfil de puesto a través del cual se da a conocer las funciones y los requisitos que debe tener la persona que lo desempeña. Este documento es de mucha utilidad, debido a que sirve para comparar lo que requiere el puesto con lo que la persona hace y tiene.
- **Evaluación del desempeño**: es el documento que permite comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

En este sentido, se puede decir que la Detección o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, coadyuva a través de la ejecución de programas de formación y capacitación, al fortalecimiento y/o desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados de una institución, así como a cubrir o cerrar las brechas existentes entre el perfil de la persona y el puesto, y al cumplimiento del logro de los objetivos institucionales que están asociados a su desarrollo estratégico.

Cuando una institución dota a su personal de las herramientas necesarias para que realicen su trabajo, logra generar en ellos mayor motivación y compromiso para tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Todo Informe o Matriz de DNC debe contener en qué, a quiénes y cuándo capacitar; es conveniente adjuntar al documento, los programas de formación y capacitación, mismos que deberán contener entre otros, el objetivo del evento, contenidos a desarrollar, duración, a quién está dirigido, cuánto cuesta y el tipo de evaluación que se realizará después de culminar el evento.

Finalmente, se debe considerar a la capacitación como un proceso continuo y permanente que debe ser evaluado periódicamente. El método más utilizado en la actualidad para evaluar un evento de capacitación es la aplicación del ROI.

j.- Retorno a la Inversión: Se conoce como ROI por sus siglas en inglés, mismas que significan “Return Over Investment”. Este método compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En términos generales para su cálculo, se debe incluir en el numerador todo aquello que implique un beneficio y en el denominador los medios para obtener dicho beneficio.

Según Sara Castañeda, Editora de *Communicare Newspaper*, “resulta necesario expresar que los programas de capacitación deben realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que son *los programas quienes tienen que adaptarse a la empresa y no lo contrario.*”

Para Hugo Mayer Director de Recursos Humanos de Siemens Chile, medir el retomo de la inversión en capacitación es necesario, ya que las acciones de

formación están orientadas a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo. *"Independientemente de si la medición es positiva o negativa, el resultado tiene una significación trascendente, porque permite saber si la decisión tomada ha sido la correcta o no".*

Con el método ROI que desde su desarrollo ha sido utilizado más para fines financieros, es también posible medir eventos de capacitación bajo ciertas condiciones. Aunque no es el único modelo que mide la inversión en capacitación, es el más extendido y las experiencias acumuladas en más de 40 países apoyan su validez y aplicabilidad.

En la gestión de Recursos Humanos, la aplicación del ROI, se ha convertido en una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en eventos de capacitación y desarrollo de recursos humanos. En otras palabras, es evidenciar si el dinero invertido en procesos de capacitación, es recuperado a través de la adquisición, transferencia e implementación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas durante el evento.

Un modelo muy aplicado para evaluación de la capacitación, y que está bastante difundido a nivel mundial, es el Modelo de Kirkpatrick que se desarrolla en el punto 2.3 de este documento. Es importante mencionar, que este modelo acopla en su último nivel de evaluación al método ROI; por lo tanto, son complementarios.

k.- Indicador: Son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa conformada por uno o varios datos que están constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores demuestran la relación que existe tanto entre las variables cualitativas como cuantitativas y permiten analizar la situación actual y las tendencias presentadas en un periodo determinado y sobre la base de objetivos y metas previstas con anterioridad.

I.- Indicador de Gestión: Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante señalar que los indicadores de gestión demuestran el desempeño que ha tenido una organización, un proceso o una persona en un periodo y pueden ser: valores, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores de gestión deben ser considerados como un medio y no como un fin.

El manejo de indicadores permite al responsable del proceso llevar un adecuado control y facilita la toma de decisiones de forma oportuna, para lo cual, se sugiere llevar una matriz de indicadores, la cual debería componerse por el detalle de cada indicador conforme a lo siguiente:

- **Nombre:** asignación o identificación específica de lo que se va a medir o evaluar.
- **Objetivo:** expresa la finalidad y utilidad del indicador para su control.
- **Fórmula de Cálculo:** es la fórmula matemática que se va a utilizar para medir el indicador, identificando claramente las variables a analizar.
- **Unidad de Medida:** forma con la que se medirá al indicador de acuerdo a las variables relacionadas.
- **Meta:** es lo que se desea alcanzar en un periodo determinado.

Los indicadores de gestión se pueden clasificar en tres tipos:

- **Indicador de utilización:** relaciona la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicador de rendimiento:** relaciona la producción real y la esperada.

- **Indicador de productividad:** relaciona los valores reales de la producción y los esperados.

m.-KPI: Se conoce como KPI por sus siglas en inglés Key Performance Indicators, son indicadores clave de desempeño que miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como”, e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los KPI’s son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollar líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción. Los KPI’s suelen estar atados a la estrategia de la organización, ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral. Como ejemplo pueden ser usados para calcular entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales, necesarios para lograr el nivel de servicio definido.
- Rentabilidad de un proyecto (Retorno de la Inversión ROI).
- Calidad de la gestión de la empresa (Rotación del Inventario, Días de Cuentas por cobrar, y por Pagar, etc...).
- A estas propuestas se agrega para complementar eficientemente el proceso de detección de necesidades de capacitación, el modelo conocido como “evaluación de acciones formativas” o “modelo de retorno de inversión”. (Donald Kirkpatrick,1959, p.2-3 citado en M^a. Lourdes Jiménez, Roberto Barchino). Este modelo consistía en definir el tipo de nivel de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, combinado con la técnica

financiera de valor de retorno de la inversión, con la finalidad de relacionar de alguna manera los costes y los beneficios de la formación.

n.- MODELOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Xie Qian), (Rodriguez), (Moreno, 2010), (Zapata, 2012), (Luis Gómez - Mejía, 2001)

➤ **Modelo Kirkpatrick:** Desarrollado en 1959 por el antiguo Profesor de la Universidad de Wisconsin, Donald Kirkpatrick, se conoce como el modelo pionero de evaluación de formación y capacitación. Es el modelo más utilizado por ser completo, fácil y simple de aplicar. Consta de cuatro niveles secuenciales, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso de capacitación, que son:

- ✓ **Nivel I:** Evaluar la Reacción (satisfacción de los beneficiarios).
- ✓ **Nivel II:** Evaluar el Aprendizaje (aprendizaje y desarrollo de habilidades vs objetivos planteados).
- ✓ **Nivel III:** Evaluar el Comportamiento (aplicación, transferencia o implementación de conocimientos en su puesto de trabajo, conforme competencias desarrolladas).
- ✓ **Nivel IV:** Evaluar los Resultados (beneficios para la empresa, impacto operacional, cumplimiento de indicadores de gestión que se logran con acciones de capacitación. Si el impacto se expresa en unidades monetarias, se puede identificar con el retorno sobre la inversión).

GRÁFICO No.-2
MODELO KIRKPATRICK



Según Kirkpatrick, para medir los resultados se debe definir un tiempo para que los mismos sean realizados; se debe medir antes y después del programa de capacitación, considerar costos versus beneficios, y evaluar la satisfacción del evento.

➤ **Modelo de Gestión del Proceso de Formación:** Este modelo propuesto por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, menciona que toda empresa previo a decidir si se tomarán acciones formativas deberá realizar un proceso previo de valoración que analice los siguientes factores:

✓ **Cultura de la organización:** es el conjunto de factores que caracterizan, hacen únicos y definen el comportamiento del personal de una empresa y que los diferencia de otra.

Entre los factores analizados se puede citar por ejemplo: hábitos, costumbres, creencias y valores que influyen y condicionan su modo de pensar, sentir y actuar; sin embargo, se considera que en vista que la

cultura organizacional forma parte de un sistema abierto, hay factores que podrían ser modificados a través de acciones de aprendizaje.

- ✓ **Misión institucional:** texto que describe de forma sucinta y precisa la razón de ser de la empresa o lo que también se conoce como el detalle del giro del negocio, los clientes o tipos de clientes que tiene la empresa y las características laborales del personal que labora en la empresa.

Esta información es muy útil porque sirve de guía para evaluar las posibles brechas de formación existentes en el personal que ejecuta las actividades necesarias para alcanzar la misión propuesta. Con ello, se podrá definir acciones correctivas o de mejoramiento, a través de un proceso de formación adecuado que facilite la consecución de la misión institucional.

- ✓ **Ambiente empresarial:** es el conjunto de factores externos e internos que afectan a la gestión empresarial y a su personal.

Respecto al ambiente externo, se considera la situación política, tecnológica, social, económica, etc.

En lo que se relaciona con la parte interna, se sugiere a la Alta Gerencia, que identifique todo aquello que influye en el desempeño del personal como: espacio físico, capacidad de reconocimiento, manejo de conflictos, remuneraciones, relaciones interpersonales entre compañeros, jefes, subalternos, carga de trabajo, formación, etc.

- ✓ **Objetivos a corto y largo plazo:** los objetivos son acciones que definen qué hacer para alcanzar la misión institucional en un tiempo determinado.

Al ser claros, medibles y observables, facilitan a los responsables de la gestión de recursos humanos, definir las acciones de formación y capacitación que requieren las personas involucradas en su gestión, para lograr los objetivos previstos a corto plazo (1 año) y a largo plazo (más de 1 año).

Para los objetivos a largo plazo, no solamente se definirán acciones de formación o capacitación, sino también, se deberá elaborar un plan de desarrollo que involucra un tiempo mayor a la gestión operacional.

- ✓ **Estructura organizacional:** es la representación gráfica de las unidades administrativas que conforman la organización.

Dentro de cada unidad administrativa se generan productos y servicios que aportan a la consecución de la misión y objetivos organizacionales; dichos productos y servicios son efectuados por personas quienes deben tener las competencias mínimas del puesto. En ese sentido, los gestores de talento humano deben analizar los eventos de capacitación que podrán aportar a adquirir o desarrollar competencias.

Para valorar las necesidades de formación, los autores proponen que se haga sobre la base de la identificación de:

- ✓ **Necesidades de la organización:** es identificar qué insumos requiere la organización para conseguir sus planteamientos.
- ✓ **Necesidades de las tareas:** es conocer qué hace falta para una óptima ejecución de funciones, productos y servicios asignados.
- ✓ **Necesidades personales:** el personal de la organización conoce cuáles son los aspectos profesionales que deben ser fortalecidos para mejorar su gestión dentro de la empresa.

Este modelo no solamente plantea la necesidad de evaluar los factores que servirán para definir acciones de formación, sino que también propone el diseño de planes de desarrollo de personal, con la finalidad de fortalecer el desarrollo o crecimiento de la persona en el aspecto profesional, a través de la vinculación de las necesidades de la organización con las necesidades profesionales del individuo.

- **Modelo Cipp:** Este modelo fue propuesto por Daniel Stufflebeam y Shinkfield. Es utilizado por varias áreas generalmente del sector público a nivel internacional, entre las cuales se destacan la de la salud, educación, etc.

Las siglas en inglés se refieren a los cuatro componentes, fases o dimensiones de este modelo de evaluación (contexto, insumo, proceso y producto) que permiten realizar cuatro tipos o etapas de evaluación que se conocen como evaluaciones de contexto, insumo, proceso y producto.

Utiliza técnicas e instrumentos para su evaluación como: observación directa, recopilación de documentos, entrevistas, test diagnósticos, entre otros.

Se encarga de organizar el proceso de la implementación de la capacitación según las cuatro dimensiones que sustentan el modelo y sus respectivas correlaciones con las cuatro etapas de la evaluación.

Las cuatro dimensiones del Modelo CIPP son:

- ✓ **Contexto:** identifica las características del ambiente externo e interno del objeto a evaluar.

El objeto a evaluar puede ser la organización, sus proyectos, procesos, actividades, las personas que lo ejecutan y su relación con el entorno, identificando las deficiencias y brechas que existen para alcanzar la misión y los objetivos institucionales.

Como resultado de la evaluación realizada a través de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados, se obtiene información que permitirá identificar áreas de mejora y ajustar o modificar acciones para alcanzar el propósito final del objeto evaluado.

- ✓ **Insumo:** identifica las metas y los bienes o recursos empleados en su generación; incluye el análisis de métodos, técnicas e instrumentos, con la finalidad de validar que lo que se propuso y con lo que se está ejecutando las actividades sea lo correcto para la gestión institucional.

Con la información analizada, se podrá proponer acciones de mejora o soluciones. La propuesta deberá incluir o contemplar que una solución podría incrementar costos, además de que se deberá dejar también identificados cuáles son los obstáculos que impedirían la implementación de las acciones de mejora.

- ✓ **Proceso:** en esta fase se analiza cómo se está llevando la implementación o ejecución de actividades que permitan alcanzar el objetivo deseado.

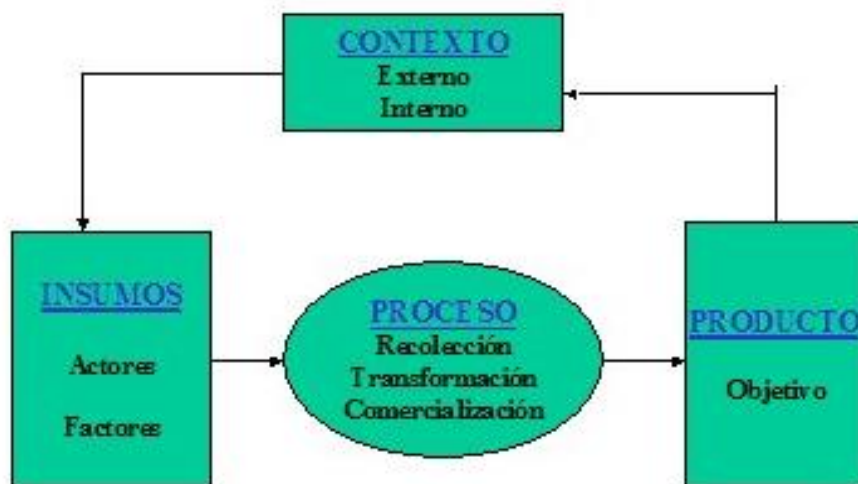
Se deberá verificar que las personas responsables tengan la información continua y oportuna para la ejecución de sus actividades; por lo tanto, en caso de que al momento de la evaluación no sea así, se debería proponer que el responsable que reúna al personal bajo su cargo para que explique a detalle lo que se debe hacer y cómo se lo debe hacer, además de todos los posibles cambios o modificaciones que se van presentando en el camino y por qué se ha tomado esa decisión.

- ✓ **Producto:** en esta fase del modelo, se evalúa el resultado alcanzado versus el deseado.

Es importante identificar los aspectos que se consideran no adecuados en la consecución del producto. Esto se lo puede hacer a través de la formación de equipos de trabajo en los que se generan hipótesis de las razones por las cuales se obtuvieron esos resultados; de ser necesario un análisis más profundo, se sugiere que se estudie de forma individual cada caso o cada resultado, con el fin de obtener información más profunda y veraz de las causas y los resultados.

A continuación se presenta de forma gráfica el modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) con sus diferentes correlaciones.

GRÁFICO No.-3
MODELO CIPP



- **Modelo de Gdor:** Es una herramienta tecnológica que fue desarrollada por el equipo de Heures Network y consiste en un modelo integral de gestión del desarrollo.

Este modelo permite a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costes, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.

- **Modelo de Phillips:** El modelo del Dr. Phillips, parte del modelo de Donald Kirkpatrick. Mantiene los 4 niveles ya conocidos y desarrolla el nivel 5 que lo denomina como Retorno de Inversión - ROI.

Las fases de este modelo son:

- ✓ Recolección de datos.
- ✓ Aislamiento de los efectos de la formación.

- ✓ Determinación del coste directo de la formación, conversión a valores monetarios.
 - ✓ Clasificación de beneficios monetarios y no monetarios.
 - ✓ Medición de la productividad o desempeño, antes y después de la formación y su incremento.
 - ✓ Traduce el incremento en términos monetarios y le resta el coste directo de la formación.
 - ✓ Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).
- **Modelo Wade:** Este modelo plantea que “evaluar es medir el valor que la formación aporta a la organización”. Utiliza tres niveles para evaluación que son:
- ✓ **Respuesta:** reacción y aprendizaje.
 - ✓ **Acción:** en el trabajo.
 - ✓ **Resultados:** en el negocio.
- **Modelo de Parker:** Parker divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos que son:
- ✓ Desempeño del individuo
 - ✓ Desempeño del grupo
 - ✓ Satisfacción del participante
 - ✓ Conocimiento obtenido por el participante.

➤ **Modelo de Bell System:** Este modelo ha sido perfeccionado por AT&T y las unidades de Bell System. Se basa en los 4 niveles de Kirkpatrick y los define de la siguiente manera:

- ✓ Resultados de la reacción
- ✓ Resultados de la capacidad
- ✓ Resultados de la aplicación
- ✓ Resultados del valor

Los niveles de resultados de reacción y capacidad representan los objetivos a corto plazo de un programa de capacitación, y los resultados de aplicación y valor son los objetivos de largo plazo de una empresa.

➤ **Modelo de Ciro:** Fue creado por Peter War, Michael Bird y Neil Rackham en 1970. El modelo se llama CIRO por sus siglas en inglés: Context, Inputs, Reaction, Outputs (contextos, insumos, reacciones, productos).

Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación.

Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente.

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto se constituyó por técnicas e instrumentos detallados en el análisis de la metodología aplicada por cada objetivo estratégico propuesto para el diseño del plan de capacitación.

Entre las técnicas (aplicación de los principios, políticas y objetivos por los que se ejecuta el presente trabajo) e instrumentos (el procedimiento del que se vale la técnica para su implementación) utilizados encontramos los siguientes:

- **Entrevistas Personales:** forma parte de las técnicas de encuesta y se puede definir como una conversación mediante la cual se obtuvo información oral de parte del entrevistado conforme a la agenda prevista.
- **Grupos focales:** es una técnica cualitativa que se enfocó en obtener y estudiar las opiniones de un público determinado.
- **Talleres:** es un instrumento utilizado para la ejecución de grupos focales con la finalidad de obtener opiniones que permitan crear soluciones compartidas al objeto de estudio, que para nuestro caso fue la detección estratégica de necesidades de capacitación.
- **Reuniones:** este instrumento se utilizó para conseguir información a través de las entrevistas personales y los cuestionarios, así como también para validar la información una vez que se consolidaron todos los datos obtenidos.
- **Cuestionarios o Encuestas:** es otra de las técnicas de encuesta que recogió los datos entregados por los encuestados a través del desarrollo de las preguntas planteadas en el documento respectivo.
- **Análisis documentales:** pertenece a las técnicas de observación y ha sido de gran ayuda para conseguir información como insumo para el desarrollo del presente plan.
- **Formularios:** son instrumentos que permitieron documentar de forma física y digital la información proporcionada por los responsables de primera y segunda línea de cada unidad administrativa para el proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación.
- **Formatos:** forman parte de los instrumentos diseñados para la institución y se crearon para la aplicación de otros instrumentos. Los formatos tienen

características técnicas y de presentación particulares que distinguen a esta institución de las demás.

2.2.1 DESARROLLO METODOLÓGICO POR OBJETIVO

Previo a la ejecución de acciones para alcanzar cada objetivo planteado, se elaboró primero un cronograma de actividades que sirva de guía para la consecución oportuna del diseño del plan de capacitación. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Definición de actividades a ejecutar.
- ✓ Identificación de actores que intervendrían en el proceso.
- ✓ Identificación y generación de instrumentos a aplicarse por actividad.
- ✓ Tiempo de ejecución por cada actividad.

El cronograma se dividió en etapas y la primera se denominó "***Etapas de Inicio Formal***", en la que se consideró necesario elaborar una presentación ejecutiva a las autoridades para que conozcan el proyecto mediante el cual se iba a realizar el levantamiento de información para el proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación, fue fundamental especificar las características y los beneficios para la institución.

Con la autorización y comprometimiento por parte de las autoridades de la institución, se procedió a elaborar un listado de personal al que se deberían dirigir las comunicaciones para difundir el inicio del proceso.

Una vez que todo el personal tenía conocimiento del proceso que se iba a llevar a cabo, se procedió a ejecutar la siguiente etapa del cronograma llamada "***Etapas de Información General de la Institución***", donde se realizó el análisis y revisión del plan estratégico institucional, el Estatuto Orgánico por Procesos y los planes de capacitación anteriores con sus documentos de soporte de la detección de

necesidades de capacitación, con la finalidad de conocer más a fondo las responsabilidades asignadas a la institución en cada unidad administrativa, los objetivos estratégicos que se ha planteado alcanzar y las acciones de capacitación que fueron consideradas anteriormente para fortalecer las competencias del personal que ejecuta dichas actividades.

Con la base legal de sustento, se procedió a ejecutar las actividades correspondientes a cada objetivo planteado como a continuación se detalla.

- **OBJETIVO 1:** Realizar la detección de necesidades de capacitación por cada unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional

Concluidas las etapas iniciales previstas en el cronograma, se procedió con el levantamiento de información en lo que se denominó como **“Etapas de Información General de Responsable de la Unidad Administrativa”**; las actividades previstas para el desarrollo de esta etapa fueron:

- ✓ Elaboración de cronogramas para aplicación de entrevistas. Estos cronogramas se definieron después de analizar varios documentos institucionales como: estatuto, organigrama, página institucional y directorio telefónico. La bibliografía analizada permitió identificar y generar en el cronograma la siguiente información:

1. Número de unidades administrativas del Ministerio.
2. Número y nombre de autoridades de primer y segundo nivel.
3. Horario de atención para la reunión, mismo que fue agendado en coordinación con las secretarías de cada autoridad.

El cronograma de entrevistas fue presentado a la autoridad para su aprobación y ejecución.

- ✓ Aplicación de los cuestionarios de entrevistas a los responsables de cada unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, para definir cuáles son los objetivos de su unidad que requieren el aporte de eventos de capacitación. Los instrumentos generados para esta y las siguientes actividades fueron el Protocolo de Cuestionarios de Entrevistas y la Matriz Scorecard.

Con la información bibliográfica analizada en la etapa anterior, se preparó una lista con los posibles insumos, con la finalidad de aplicar las actividades descritas en los cronogramas y las entrevistas, reuniones, y protocolos de entrevistas a jefes de primera y segunda línea.

- ✓ Con la información obtenida del análisis documental (Plan Estratégico, POA, Estatuto, proyectos, etc) y las reuniones en las que se utilizó el Protocolo de Cuestionarios de Entrevistas, se pudo realizar un pequeño diagnóstico para la detección estratégica de necesidades de capacitación y se definió en conjunto con los responsables de las diferentes unidades administrativas, los puntos críticos que se consideran están afectando o podrían afectar al rendimiento del personal en la unidad administrativa a su cargo.
- ✓ Una vez obtenidos todos los formularios, se integró la información recolectada en una sola matriz scorecard por cada unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional; sin embargo, en el presente trabajo se presenta información únicamente de la Dirección de Recursos Humanos.
- ✓ Se aplicaron las matrices para conocer las brechas actuales de desempeño del personal; las acciones resultantes fueron planteadas por los responsables de las diferentes unidades administrativas de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional en conjunto con el titular de la unidad administrativa y la Dirección de Recursos Humanos, lo que facilitó alinear las acciones de capacitación. Esta

actividad forma parte de la **“Etapa de Información General de Responsables de la Segunda Línea”**.

- **OBJETIVO 2:** Identificar en base al modelo de retorno de inversión, los niveles de necesidades de capacitación y los niveles de evaluación que se aplicarán a los programas de capacitación a ejecutarse.

Las actividades ejecutadas en este objetivo corresponden a la etapa descrita en el punto anterior **“Etapa de Información General de Responsables de la Segunda Línea”** y son las siguientes:

- ✓ Determinación de acciones que deben ponerse en práctica para impactar los objetivos de cada unidad administrativa; para ello, se tomó como insumo el análisis documental.

Se trabajó y definió en conjunto entre las partes interesadas y la Dirección de Recursos Humanos, las acciones necesarias tanto de capacitación como de otras acciones, para alcanzar los objetivos propuestos que beneficien a la gestión institucional.

- ✓ Identificar los niveles de necesidades de capacitación por cada unidad administrativa, para depurar los eventos de capacitación necesarios en la institución. Esta actividad se sustentó en el análisis documental y el formulario denominado matriz.

Por cada unidad administrativa, se realizó la identificación del nivel en el que se encontraba ubicada la necesidad de capacitación. Los niveles analizados fueron:

1. Individuo o grupo
2. Desempeño en el puesto
3. Organizacional

La actividad de identificación facilitó la definición de los cursos estrictamente necesarios conforme a la normativa legal vigente (al menos 2 por cada persona).

- ✓ Identificar los niveles de evaluación que se aplicarán a cada programa de capacitación conforme el Modelo de Retorno de Inversión, aquí también se utilizaron los insumos anteriores.

Una vez que se identificaron los eventos de capacitación a dictarse, se debió definir los niveles bajo los cuales se evaluaría cada programa de capacitación conforme lo indicado en el Modelo de Retorno de Inversión:

1. **Reacción:** este nivel de evaluación es el que generalmente aplican los responsables de recursos humanos después de la ejecución de un evento de capacitación, para analizar el nivel de calidad o aceptación de la logística, el instructor y el contenido.
2. **Aprendizaje:** en este nivel se evalúa que los participantes hayan aprendido los contenidos estudiados durante el evento.
3. **Aplicación:** este nivel analiza la posibilidad de aplicar en la institución, lo aprendido en el evento de capacitación.
4. **Impacto:** en el nivel de impacto, como su nombre lo dice, la institución mide si el evento de capacitación al que asistió su personal, influyó positivamente para modificar los indicadores de gestión; es decir a nivel de objetivos estratégicos institucionales.
5. **ROI:** en este nivel muy poco utilizado por las empresas en general, se evalúa si los eventos de capacitación a los que asistió el personal, han permitido obtener un retorno económico de la inversión. Este nivel está estrechamente ligado al nivel de impacto.

Conforme a los niveles de evaluación descritos, se presentaron casos en que algunos eventos debían ser evaluados en más de un nivel.

- ✓ Formular objetivos de evaluación para los programas de capacitación.

Para formular los objetivos fue necesario partir de la información obtenida del análisis documental y la detección estratégica de necesidades de capacitación.

Con esos insumos, se puso en conocimiento de las autoridades la importancia de definir el nivel de evaluación de cada evento, y aunque al inicio algunas autoridades no dieron la importancia que el caso ameritaba, al analizar la pertinencia y finalidad de los cursos, se pudo evidenciar la importancia que los mismos tienen en el cumplimiento de los objetivos departamentales y de institución.

- ✓ Diseño de instrumentos para evaluación de programas de capacitación y transferencia de conocimientos.

Este punto fue fundamental para la evaluación de eventos, debido a que el diseño de instrumentos, tenía que recoger la información necesaria para alcanzar el objetivo deseado por cada nivel de evaluación, en este sentido, se diseñó el Formulario denominado Matriz de evaluación de programas de capacitación. El formulario diseñado fue aprobado y se ha implementado en su oportunidad.

- **OBJETIVO 3:** Realizar la validación y comunicación de los hallazgos de la detección de necesidades de capacitación a las instancias pertinentes.

Este objetivo es el más importante para diseñar el plan de capacitación, debido a que se podrá comunicar y validar la información obtenida.

Como parte de las actividades ejecutadas en este objetivo, se encuentran las siguientes y corresponden a la **“Etapas Final”** descrita en el cronograma.

- ✓ Consolidar la información por unidad administrativa.

En esta actividad se elaboró y se registró la información en una matriz consolidada la misma que ha servido para mantener un control en la ejecución de los eventos de capacitación y para informar y/o coordinar los eventos planteados.

- ✓ Realizar la asociación entre niveles de necesidad y niveles de evaluación.

En esta actividad se consideró la información obtenida del análisis documental y el formato denominado "Matriz de Asociación entre Niveles".

La actividad se la realizó para manejo exclusivo de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer el nivel de necesidad que los programas de capacitación estaban atendiendo, así como también la utilidad o aplicación de los mismos en pos del beneficio institucional.

- ✓ Validación de hallazgos de la detección de necesidades de capacitación con cada responsable de unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

En esta actividad se aplicaron entrevistas a los responsables de cada unidad administrativa del Ministerio. La validación de hallazgos se realizó con la finalidad de contar con información certera, revisada y validada previo al diseño de la propuesta del plan de capacitación.

- **OBJETIVO 4:** Diseñar el Plan de Capacitación de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

Este objetivo se ubica en la **“Etapa Final”** del cronograma. Las actividades que se ejecutaron para su consecución fueron las siguientes:

- ✓ Definición del proceso de transferencia de conocimientos por parte del servidor o servidora capacitada.

Concedores de la importancia de crear un efecto multiplicador de conocimientos adquiridos, así como con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General y lo sugerido en las Normas ISO 9001:2008, se partió del análisis documental y el formato denominado Matriz para diseñar la Matriz para definición de transferencia de conocimientos.

Se acordó con la Directora de Recursos Humanos el proceso de transferencia y se aprobó el formulario. Una vez que se contó con las aprobaciones correspondientes, se aplicó dicho formulario con la finalidad de poder hacer efectivo el efecto cascada de cada evento de capacitación.

En este caso, el formulario de transferencia de conocimientos, contiene entre otros aspectos, la fecha en la que se realizará la transferencia, las personas a las que se dirige y las acciones que se ejecutarán para el proceso de transferencia.

- ✓ Definición de misión, objetivos, políticas y programaciones de eventos de capacitación.

Se definió todo lo descrito en esta actividad y fue aprobado por las máximas autoridades de la institución y también por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

- ✓ Elaboración y Diseño del Plan de Capacitación de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.

El Plan de Capacitación, se diseñó en función de la detección de necesidades de capacitación y fue aprobado por las máximas autoridades de la institución y también por el Ministerio de Relaciones Laborales, con sustento legal en lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Servicio Público, su Reglamento General y demás normas conexas (Anexo No.- 9).

El sustento técnico de este plan se encuentra en los diferentes formatos y formularios aplicados en las diferentes etapas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS

3.1 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN A NIVEL PÚBLICO O PRIVADO

Para conocer la importancia de la capacitación en una empresa, es menester analizar la reflexión planteada por Trevor Bentley en su libro “Capacitación Empresarial”: (León, 2013) *“Desafortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera como un costo, un gasto, más no como una inversión. La cantidad que la mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, pues sólo comprende una fracción minúscula fracción de los ingresos corporativos...”*.

Ventajosamente, en la actualidad la mayoría de las empresas ya no manejan este concepto, porque saben que si no capacitan a su personal, a la larga les resultará más caro y su empresa no tendrá crecimiento en el mercado, tal como lo menciona Ricardo León (León, 2013) “En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.”

Sobre esta base y en función de la experiencia, se considera que la capacitación de los recursos humanos de una empresa es importante, porque permite orientar el desarrollo de las competencias del personal, adaptarlas a las labores presentes o

futuras y facilitar la promoción profesional dentro o fuera de la empresa. Adicionalmente, le faculta a la organización contar con personal calificado y productivo, que contribuya al cumplimiento de su plan estratégico, objetivos y metas trazados por la empresa; por lo tanto, los eventos de capacitación serán diseñados a medida de lo que la organización y su personal requieren.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- a.-** Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización, y
- b.-** Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Finalmente, es importante mencionar que todo proceso de capacitación debe ser estratégico para la institución; es decir, se debería ejecutar eventos que faciliten el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales. En este sentido, al menos debe considerar los siguientes aspectos:

- a.-** Realizar la detección estratégica de necesidades de capacitación.
- b.-** Identificar los recursos presupuestarios para la capacitación.
- c.-** Diseñar el plan de capacitación.
- d.-** Ejecutar el plan de capacitación.
- e.-** Evaluar, controlar y dar seguimiento al plan de capacitación.

3.2 MODELOS Y ENFOQUES DE CAPACITACIÓN QUE SE APLICAN ACTUALMENTE A NIVEL PÚBLICO O PRIVADO

En la actualidad, las organizaciones a nivel público o privado tanto a nivel nacional como internacional, están aplicando en su generalidad el Modelo de Kirkpatrick descrito en el Capítulo I, numeral 1.4.3 literal a) del presente documento.

El enfoque varía de acuerdo a la organización y las decisiones que se adopten para una buena gestión institucional, pudiendo administrarse bajo los siguientes enfoques:

3.2.1 ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN (Ortiz, 2012):

Este enfoque define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva, sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para toda la organización. La capacitación, es uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio de la organización, mediante la solución a problemáticas del recurso humano que obstaculicen el cumplimiento de objetivos de la organización.

Permite alcanzar las metas globales de una organización desde la inducción, el desempeño eficaz de las funciones en el puesto, el desarrollo ejecutivo e inclusive de desarrollo y bienestar personal. Se divide en 4 etapas que son:

a.- Insumo: Detección de necesidades de capacitación.

b.- Proceso: Diseño de programas (aplicación de 4 pasos del enfoque sistémico de capacitación: objetivo de capacitación, motivo de la persona, principios de aprendizaje, característica de los instructores).

c.- Producto: Ejecución de eventos de capacitación.

d.- Retroalimentación: Evaluación de la capacitación.

3.2.2 ENFOQUE ESTRUCTURAL DE LA CAPACITACIÓN (Ortiz, ENFOQUE ESTRUCTURAL DE LA CAPACITACIÓN, 2012):

Estudia las organizaciones principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones a las que concibe como unidades sociales (o agrupamientos humanos), con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Su intención es equilibrar los recursos de la empresa, atendiendo su estructura y el recurso humano, desde diferentes perspectivas consideradas en el cuadrante de la capacitación.

a.- Administrativo: en este punto se ubican los recursos humanos y analiza la manera en la cual ellos van a administrar los recursos materiales y la intervención que se va a tener. Es la parte de la organización de los procesos de capacitación.

b.- Instruccional: es la planeación de la capacitación. En esta se ubican directamente los insumos que se requieren (DNC), los procesos en los cuales se utilizarán las herramientas requeridas; y los productos que se pretende obtener de dicho proceso.

c.- Operativo: son las funciones, objetivos, recursos y responsabilidades. Esta es la etapa en la que se realiza la ejecución de actividades, en la cual ya se involucran las herramientas, los procesos y las actividades planeadas.

d.- Estratégico: es la etapa en la que se debe crear el vínculo entre capacitación - misión y visión de la empresa y aquí se reflejan los logros del proceso realizado con enfoque estructural de la capacitación.

3.2.3 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN:

La detección estratégica de necesidades de capacitación, DENC, (Moreno Villegas, Gestión de la Formación: Detección Estratégica de Necesidades de

Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión., 2010) “visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de:

- a.-** Contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización.
- b.-** Impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Para lograr estos objetivos la DENC asume algunos supuestos, a saber:

- a.-** La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará.
- b.-** La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo no es capacitar a la gente porque si. La capacitación es un camino –no es el único ni necesariamente el más importante-, para lograr algo más.
- c.-** El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. Esta premisa es particularmente importante en organizaciones cuya misión no es la enseñanza ni la formación (por ejemplo, una institución educativa). El fin de la capacitación NO es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
- d.-** La capacitación es una herramienta más entre otras: la perspectiva actual (Barbazette, 2006; Biech, 2005; Piskurick, 2002; Mager, 1999; Tobey, 2005), ve a la capacitación como una herramienta, entre otras, para mejorar el desempeño de personas, procesos y organizaciones. Se enfatiza de manera especial, que la capacitación es la mejor intervención cuando el análisis de brechas (o análisis del desempeño), determina que la causa raíz de la brecha es una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal. Si la causa es otra, por ejemplo, falta de recursos, la capacitación no es la mejor intervención. Incluso si la causa es la falta de motivación del personal, las personas no quieren hacer el trabajo, la capacitación no es la respuesta, ya

que los problemas motivacionales no se resuelven con capacitación, sino con otro tipo de intervenciones.”

En función de lo citado, es importante mencionar que la detección estratégica de necesidades de capacitación, DENC, es un proceso sistemático; es decir, es un proceso que sigue un conjunto de actividades ordenadas, para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de capacitación.

La DENC se aplica en varios niveles con la finalidad de identificar los requerimientos de capacitación, y en general los problemas de desempeño, en términos de: jerarquía de necesidades, tipos de análisis de necesidades, y evaluación de los programas de formación (de acuerdo a la naturaleza del programa de capacitación), en base al Modelo del Retorno de Inversión, como a continuación se detalla:

TABLA No.-2

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

NIVEL DE NECESIDAD	DESCRIPCIÓN
1. Necesidades de capacidad individual.	Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas..
2. Necesidades del ambiente de trabajo.	Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc., e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad

NIVEL DE NECESIDAD	DESCRIPCIÓN
	conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
3. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo).	Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
4. Necesidad organizacional.	Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos.

Según Tobey, las necesidades institucionales que pueden ser satisfechas con programas de formación son para:

- a.- Apoyar objetivos y estrategias
- b.- Aprovechar oportunidades
- c.- Cerrar discrepancias de desempeño
- d.- Cumplir con normas y regulaciones

TABLA No.-3

TIPOS DE ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

TIPO DE ANÁLISIS DE NECESIDADES	A QUÉ RESPONDE EL ANÁLISIS
1. Análisis del desempeño o análisis de brechas de desempeño.	¿Se origina la brecha en una falta de conocimientos y destrezas? ¿Cómo se puede solucionar la brecha? ¿Es la capacitación la mejor respuesta?
2. Análisis de factibilidad.	¿Por qué debería hacerse la capacitación? ¿Es el beneficio de la capacitación mayor que el costo de la deficiencia

TIPO DE ANÁLISIS DE NECESIDADES	A QUÉ RESPONDE EL ANÁLISIS
	actual?
3. Análisis de necesidades vs deseos.	¿Por qué debería hacerse la capacitación? ¿Está la brecha vinculada a una necesidad organizacional?
4. Análisis de metas.	¿Cuáles son los comportamientos o tareas que exactamente deben aprenderse?
5. Análisis de tareas.	¿Cuál es la correcta y mejor forma de hacer esta actividad o tarea?
6. Análisis de población meta.	¿Quién es la audiencia de esta capacitación? ¿Qué se debe tomar en cuenta respecto a la audiencia para personalizar la capacitación? ¿Qué otras audiencias pueden beneficiarse de esta capacitación?
7. Análisis contextual.	¿Cuál es el mejor momento en que debe ejecutarse esta capacitación? ¿Qué otros requerimientos hay que considerar para organizar la capacitación?

TABLA No.-4

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Reacción.	Mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
	capacitación. Esta evaluación se la hace siempre al finalizar los eventos y es la que generalmente utilizan las empresas.
2. Aprendizaje.	Mide si los participantes aprendieron los objetivos de formación del programa. Esta evaluación es realizada por el instructor, quien diseña una prueba de conocimientos, que por lo general se aplica al final del evento de capacitación para determinar el porcentaje de aprendizaje de los participantes.
3. Transferencia o Aplicación.	Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace unos dos o tres meses después de haber concluido la capacitación. Para que se pueda realizar esta evaluación, es necesario definir lo que los participantes necesitan o van a aplicar en su trabajo y después de haber concluido el evento de capacitación, se deberá elaborar un plan de acción que detalle las acciones que llevarán a cabo como consecuencia de lo aprendido.
4. Impacto.	Mide la modificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso. Este tipo de evaluación supone el planteamiento de algunas medidas previas como: 1. Diseño de indicadores de gestión que serán impactados por el programa de capacitación, para lo cual se utiliza el método del DNC Estratégico.

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>2. Identificación de las brechas en las metas, también conocidas como nivel de desempeño requerido, para los indicadores previamente propuestos.</p> <p>En el caso de los indicadores que se van a utilizar para un programa de capacitación que va a ser evaluado en el nivel de impacto, los indicadores que se escojan, tienen que presentar una brecha, es decir, tiene que existir una meta no cumplida, pues de lo contrario no se justifica el programa.</p>
5. Retorno de inversión (ROI)	<p>Mide el retorno económico de la inversión; en este caso, la inversión es el costo del curso. Se implementa siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haber realizado una evaluación de impacto con resultados positivos, es decir, indicadores que cerraron las brechas anteriormente definidas. 2. Los indicadores pueden ser costeados y por eso se considera como indicadores de tipo tangible. 3. Debe existir un registro de los costos del programa (costo de materiales, honorarios del instructor, etc).

El Dr. Jaime Moreno Villegas, menciona lo siguiente en relación a la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo, ASTD, por sus siglas en inglés, (Moreno Villegas, Gestión de la Formación: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión., 2010):

“ la ASTD afirma que el 100% de los cursos o programas tienen que ser evaluados en el nivel uno, es decir, el nivel de reacción. En el nivel dos, tienen que ser evaluados aproximadamente un 60% de los programas de capacitación. En el nivel tres, que es la aplicación, entre un 30% a 40% de programas. En el nivel cuatro, que es el impacto, aproximadamente entre un 10% a 20% de los programas. Y en el nivel cinco, que es el ROI, entre un 5% y un 10% de programas de capacitación (Phillips & Phillips, 2005)”

3.2.3.1 DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

La detección estratégica de necesidades de capacitación, se la realiza en base al Modelo de Retorno de Inversión, ROI, desarrollado por el Instituto ROI.

Este modelo plantea la detección de necesidades de capacitación + el modelo del retorno de inversión (DNC + ROI), sirve para detectar las necesidades de la organización y vincularlas a acciones de capacitación que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales.

Las fases para llevar a cabo este proceso, de acuerdo al Instituto ROI son:

- a.- Inicio formal:** Incluye tres aspectos importantes que son: obtener el apoyo de la alta gerencia, comunicar el proyecto a la institución, y definir los productos, los formatos, los tiempos y los responsables del proyecto.
- b.- Información general de la organización:** Esta fase contempla la ejecución de: revisar los objetivos estratégicos organizacionales, revisar documentación organizacional, revisar información relevante de cada área, y revisar planes de capacitación anteriores.

- c.- Información general de gerentes:** Se debe aplicar las entrevistas individuales con los gerentes, y los grupos focales con los jefes de área. Uno de los insumos que recibirán los participantes del grupo focal serán los objetivos del área que el gerente ha definido previamente en la entrevista; por lo tanto, no se debe realizar grupos focales en aquellas áreas donde el gerente de la misma no ha sido aún entrevistado.
- d.- Información general de la segunda línea:** En esta fase se comienza al revés, es decir se pregunta por: los cursos de capacitación necesarios para el personal del área, las nuevas conductas que deben ponerse en práctica, y los objetivos e indicadores del área que serán impactados con los cursos propuestos. El responsable de segunda línea conoce las brechas actuales de desempeño de su personal, por eso se sugiere realizar grupos focales y no entrevistas individuales.
- e.- Consolidación de la información:** Se debe consolidar la información de la DENC obtenida de las entrevistas con los gerentes y los grupos focales con los jefes, así como también aquella información resultante de la aplicación de otras técnicas de análisis. En función de esta información, se elabora el plan de capacitación de cada área de la institución y también se definen los niveles de evaluación que se aplicarán a cada programa de formación
- f.- Validación general:** La información que fue recolectada en los grupos focales, se integra y presenta a los gerentes para su validación final. En esta fase los gerentes deben definir la prioridad de la ejecución de los cursos, ya sea a corto, mediano y largo plazo.
- g.- Planes de evaluación:** Los responsables del proceso de capacitación de una empresa, definen los niveles de evaluación de los eventos programados y para ello se basan en la distribución recomendada en los cinco niveles de evaluación.
- h.- Tareas en el corto plazo:** Tienen que ver con las actividades de carácter operativo, o táctico (diseño instruccional y diseño de planes de transferencia), que son necesarias para desplegar los cursos de acuerdo a la programación.

3.3 MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE CAPACITACIÓN A NIVEL PÚBLICO O PRIVADO

De los casos empresariales conocidos con mayor éxito, se observa que como parte de su proceso de capacitación se ha destacado la **detección de necesidades de capacitación**, misma que constituye el punto de partida que permite a la empresa identificar las potencialidades a desarrollar y los obstáculos a superar, para alcanzar una mayor productividad individual y empresarial. A continuación algunos ejemplos:

- a.- **Xerox, Brasil:** realizó la detección de necesidades por área o sección, lo que le permitió acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real. Xerox considera que las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa.
- b.- **Volkswagen, Puebla:** su proceso de detección de necesidades lo realizó en cada sección de la empresa que cuenta con un asesor del centro, donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades de capacitación.
- c.- **Telmex, México:** considera a la capacitación como parte la planificación estratégica de la empresa. Su sistema de detección de necesidades es una composición mixta que está integrada por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa, quienes consignan la información obtenida, en una base de datos donde consta la información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan, lo que les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo).
- d.- **Siderca, Argentina:** su modelo de capacitación es de carácter sistémico. Se basa en una formación por competencias, con la finalidad de facilitar el desarrollo de su personal, mismo que está dividido en los siguientes niveles: operarios, supervisores, personal “fuera de convenio”, y alta gerencia. Para

cada nivel se realiza un análisis del puesto, en el que intervienen el supervisor, el posible futuro instructor y una persona del área de capacitación, se diseña el curso con la participación de un ingeniero técnico con experiencia y sensibilidad en los temas de aprendizaje, se dicta el curso y se evalúa. La capacitación se ajusta a las necesidades específicas de la empresa.

e.- Empresa Estatal Petroquímica, Brasil: el programa de capacitación se implementó a partir de la instalación de los Programas de Calidad. Para ello se formuló el Proyecto de capacitación que entre otros temas consta de: Desarrollo de una norma para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo que focaliza las necesidades del personal; verificación de los resultados con evaluaciones en plazos determinados; diseño de un Programa de Desarrollo Personal para los niveles superiores, que identifica el plan de carrera y lo que el puesto requiere como conocimiento y capacitación; y el diseño de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) donde constan los entrenamientos efectuados.

El Plan de capacitación se elabora sobre la base de las horas/persona disponibles para el trabajo y las correspondientes a la capacitación, esta relación no puede superar el 3%. Finalmente, se realiza una certificación, sobre la base de un Plan de certificación elaborado por el Sector de Desarrollo de Recursos Humanos, tomando en cuenta que para cada cargo hay un sistema de certificación determinado.

3.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

En la actualidad la capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del personal, de acuerdo a las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo.

La capacitación no solo es un camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sino que se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Con estos antecedentes, la capacitación busca básicamente:

- a.- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- b.- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Se pueden distinguir dos enfoques de beneficios en un proceso de capacitación.

➤ **Beneficios de la capacitación para las instituciones**

Entre los beneficios que tiene una institución con la capacitación, se pueden enumerar los siguientes:

- ✓ Posicionamiento de una buena imagen e identidad institucional
- ✓ Mejoramiento en la relación jefe - subordinado
- ✓ Incremento de la productividad y la calidad en el trabajo.

➤ **Beneficios de la capacitación para los trabajadores**

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación se pueden distinguir los siguientes:

- ✓ Elimina los temores de incompetencia
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso

CAPÍTULO IV

4 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍA

4.1 PLANIFICACIÓN

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el presente estudio, se definieron las siguientes actividades:

NÚMERO	ACTIVIDADES	TIEMPO																				RESPONSABLE
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
		S 1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
PLAN DE TESIS																						
1	Elaboración de proyecto de plan de tesis.																					Ing. Faira Medina
2	Revisión del proyecto de plan de tesis.																					Dr. Jaime Moreno
3	Aprobación del Plan de Tesis.																					Dr. Jaime Moreno
4	Definición de estructura de tesis.																					Ing. Faira Medina
5	Diseño de instrumentos para levantamiento de información.																					Ing. Faira Medina
6	Aprobación de capítulos y contenidos macro de la tesis, e instrumentos para levantamiento y consolidación de información.																					Dr. Jaime Moreno
ETAPA DE INICIO FORMAL																						
7	Elaboración de presentación ejecutiva del proyecto para levantamiento de necesidades de capacitación (características y beneficios para la institución).																					Ing. Faira Medina
8	Elaboración de listado de personal al que se dirigirán las comunicaciones.																					Ing. Faira Medina
9	Elaboración de comunicaciones para difusión de inicio de proceso para de detección de necesidades de capacitación.																					Ing. Faira Medina
ANÁLISIS DE BASE LEGAL																						
ETAPA DE INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN																						
10	Análisis y revisión de los objetivos estratégicos institucionales.																					Ing. Faira Medina
11	Análisis y revisión del Estatuto Orgánico por Procesos para conocer la información relevante de cada unidad administrativa.																					Ing. Faira Medina
12	Análisis y revisión de planes de capacitación anteriores o de detección de necesidades de capacitación anteriores.																					Ing. Faira Medina

NÚMERO	ACTIVIDADES	TIEMPO								RESPONSABLE													
		MES 1				MES 2					MES 3				MES 4				MES 5				
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
	ETAPA DE INFORMACIÓN GENERAL DE RESPONSABLES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA																						
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Realizar la detección de necesidades de capacitación por cada unidad administrativa de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional																						
13	Elaboración de cronogramas para aplicación de entrevistas.																						Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
14	Aplicación de cuestionarios de entrevistas a los responsables de cada unidad administrativa de la Planta Central del MIDENA, para definir cuáles son los objetivos de su unidad que requieren el aporte de eventos de capacitación																						Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
15	Definición de puntos críticos que afectan el rendimiento dentro de cada unidad administrativa.																						Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
16	Integración de información recolectada en matriz scorecard por cada unidad administrativa de la Planta Central del MIDENA.																						Ing. Faira Medina
	ETAPA DE INFORMACIÓN GENERAL DE RESPONSABLES DE LA SEGUNDA LÍNEA																						
17	Aplicación de matrices para conocer las brechas actuales de desempeño del personal y alineamiento de acciones de capacitación planteadas por los responsables de las unidades administrativas de la Planta Central del MIDENA.																						Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA

NÚMERO	ACTIVIDADES	TIEMPO																				RESPONSABLE		
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5						
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Identificar los niveles de necesidades de capacitación y los niveles de evaluación de los programas de capacitación en base al modelo de retorno de inversión.																							
18	Determinación de acciones que deben ponerse en práctica para impactar los objetivos de cada unidad administrativa.																							Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
19	Identificar los niveles de necesidades de capacitación por cada unidad administrativa, para depurar los eventos de capacitación necesarios en la institución.																							Ing. Faira Medina
20	Identificar los niveles de evaluación que se aplicarán a cada programa de capacitación.																							
21	Formular objetivos de evaluación.																							
22	Diseño de instrumentos para evaluación de programas de capacitación y transferencia de conocimientos.																							Ing. Faira Medina
DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																								
	ETAPA FINAL																							
	OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Realizar la validación y comunicación de los hallazgos de la detección de necesidades de capacitación a las instancias pertinentes.																							
23	Consolidar la información por unidad administrativa.																							Ing. Faira Medina
25	Realizar la asociación entre niveles de necesidad y evaluación.																							Ing. Faira Medina
26	Validación de hallazgos de la detección de necesidades de capacitación con cada responsable de unidad administrativa de la Planta Central del MIDENA.																							Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
	OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Diseñar el Plan de Capacitación de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional.																							
27	Definición de proceso de transferencia de conocimientos por parte del servidor o servidora capacitada.																							Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
28	Definición de misión, objetivos, políticas y programaciones de eventos de capacitación.																							
28	Elaboración del Plan de Capacitación.																							Ing. Faira Medina
29	Presentación de borrador de proyecto de tesis.																							Ing. Faira Medina y participantes del MIDENA
30	Revisión del proyecto de tesis.																							Dr. Jaime Moreno Dr. Jaime Moreno

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN - ROI, PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL,

4.2 DESARROLLO DE METODOLOGÍA

El desarrollo de la metodología se realizó conforme a lo planificado en las diferentes etapas o fases del cronograma descrito en el punto 3.1 del presente capítulo.

a.- Etapa de Inicio Formal: Se elaboró una presentación ejecutiva relacionada al proyecto de detección de necesidades de capacitación para conocimiento y revisión de la autoridad nominadora delegada. Posteriormente, y en función del organigrama estructural y posicional vigente del Ministerio de Defensa Nacional, se definió el listado del personal al cual se debía entregar las comunicaciones alusivas a este proceso.

b.- Etapa de Información General de la Institución: Con la finalidad de fortalecer o aportar al cumplimiento de objetivos y estrategias planteadas como direccionamiento estratégico de la institución, se realizó el análisis de la siguiente base legal:

- Plan Estratégico Institucional
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- Plan de Capacitación del año anterior

c.- Etapa de Información General de Responsables de la Unidad Administrativa: Esta etapa sirvió de sustento para el cumplimiento del objetivo específico 1 de la presente Tesis, debido a que se obtuvo información para la detección de necesidades de capacitación y las brechas existentes cuando el caso lo ameritó, información que se obtuvo a través de los responsables de primera línea y de segunda línea de cada unidad administrativa, conforme al organigrama estructural y posicional vigente del Ministerio de Defensa Nacional. Evidencia de esto y a manera de ejemplo por ser documentos con carácter reservado, son los siguientes formatos de documentos:

- Cronograma para aplicación de entrevistas (Anexo No.- 1)

- Protocolos de entrevistas (Anexo No.- 2)
- Matriz Scorecard por cada Unidad Administrativa (Anexo No.- 3)

d.- Etapa de Información General de Responsables de Segunda Línea: Esta etapa al igual que la anterior, facilitó el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2 de la presente Tesis, debido a que se obtuvo la detección de necesidades de capacitación a través de los responsables de segunda línea, en función de ello y las brechas definidas en la etapa anterior a través del protocolo de entrevistas, se propusieron eventos para ser evaluados en sus diferentes niveles. Como muestra del trabajo realizado, se anexan los siguientes formatos de documentos:

- Matriz consolidada de eventos de capacitación por unidad administrativa y grupo ocupacional – modelo Ministerio de Relaciones Laborales (Anexo No.- 4).
- Matriz de identificación de niveles de necesidades de capacitación y detalle de programas de capacitación (Anexo No.- 5).
- Matriz de detección de necesidades de capacitación basado en el Modelo ROI (Anexo No.- 6).
- Matriz para alineación de programas de capacitación con estrategias organizacionales (Anexo No.- 7).
- Formato para transferencia de conocimiento – plan de acción (Anexo No.- 8).

e.- Etapa Final del Diseño del Plan de Capacitación: Esta etapa aportó al cumplimiento de los 2 últimos objetivos específicos planteados dentro del presente documento, así para el objetivo de validación y comunicación de hallazgos, se realizó la consolidación de información, la asociación entre niveles de necesidad y evaluación, y la validación de hallazgos con cada responsable de las diferentes unidades administrativas.

En relación al objetivo de “Diseñar el Plan de Capacitación de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional”, se definió el contenido del mismo y fue aprobado por las máximas autoridades de dicha Cartera de Estado tal como consta en el Anexo No.- 9 (Base Legal del Plan de Capacitación); es necesario indicar que la programación para la ejecución de dichos eventos ya fue aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

CAPÍTULO V

5 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO ROI PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

5.1 INTRODUCCIÓN:

La formación y la capacitación deben ser entendidas como un proceso educativo, sistémico y ordenado, por medio del cual los servidores enriquecen, adquieren, actualizan o perfeccionan conocimientos específicos para tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo. La capacitación tiene una importancia fundamental, debido a que permite modernizar y dinamizar la administración y la gestión de una institución.

Dentro de la administración pública, se considera a la formación como los estudios de carrera y de especialización de nivel superior; es decir de tercer y cuarto nivel. Estos estudios otorgan un título sobre la base de los conocimientos y capacidades adquiridas y permiten 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 también se debe alinear a las áreas de prioridad para el País establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Por otro lado, el objetivo principal de la capacitación en la administración pública, es desarrollar de forma integral el talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de la ejecución de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores, frente al desempeño de sus funciones de manera eficaz y eficiente, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

La capacitación dirigida a los servidores públicos, posibilita la consecución de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos institucionales, los

productos definidos en el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, así como los objetivos y proyectos contemplados en el sistema de gestión por resultados.

El Ministerio de Defensa Nacional requiere efectuar acciones de capacitación con orientación al fortalecimiento institucional para lo cual, entre otras acciones, diseñará e implementará el plan con las correspondientes programaciones de eventos, con la finalidad de que las competencias de su talento humano sean desarrolladas.

El Plan Anual de Formación y Capacitación del Ministerio de Defensa Nacional que se presenta a continuación, es un instrumento de gran importancia dentro del proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional.

5.2 OBJETIVO GENERAL

Contar con un instrumento metodológico y procedimental, que facilite la ejecución de eventos de capacitación para disminuir posibles brechas detectadas a través de la evaluación del desempeño y la detección estratégica de necesidades de capacitación; así como para fortalecer las competencias descritas en el perfil del puesto, acorde a lo dispuesto en la Constitución de la República, la LOSEP, su Reglamento General, y demás bases legales conexas.

5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a.-** Contar con servidoras y servidores que tengan formación y capacitación técnica y profesional, alineadas al perfil de su puesto y a las necesidades y objetivos institucionales.
- b.-** Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos del Ministerio de Defensa Nacional, a fin de potencializar los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus roles, atribuciones y responsabilidades para beneficio personal e institucional.

- c.- Promover la eficiencia y la productividad del personal en los diferentes procesos institucionales, sustentadas en la aplicación de criterios técnicos y científicos de actualidad.
- d.- Posibilitar la transferencia de información y conocimientos en beneficio de la gestión institucional.
- e.- Promover y desarrollar competencias actitudinales y aptitudinales de los servidores de la Institución, que permitan elevar su autoestima y el nivel de compromiso, agregando valor en los procesos institucionales, facilitando la entrega de “productos y servicios de calidad” que satisfagan los requerimientos de nuestros usuarios.

5.4 ÁMBITO:

El alcance o ámbito de acción de este Plan Anual de Formación y Capacitación, será para todo el personal de la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, amparados bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público y el régimen del Código de Trabajo, en eventos de capacitación general que sirvan para fortalecer competencias en el puesto.

5.5 POLÍTICAS:

- a.- Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación, a través de la participación de todos los servidores públicos del Ministerio de Defensa Nacional, para alcanzar el mejoramiento continuo de la institución y lograr mayor eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de gestión.
- b.- La Dirección de Recursos Humanos será responsable de la programación del Plan Anual de Formación y Capacitación. Deberá ingresar dicho plan al Ministerio de Relaciones Laborales, hasta el día 1 de octubre del año inmediato anterior, para su aprobación. Las capacitaciones no programadas y no incluidas en el plan, se realizarán de acuerdo a la necesidad y serán aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales previo a su ejecución.

- c.-** La Dirección de Recursos Humanos entregará al Ministerio de Relaciones Laborales dos reportes de ejecución de eventos de capacitación, uno hasta el 15 de julio y otro hasta el 15 de enero del año siguiente.
- d.-** Los eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, conferencias, pasantías, etc.), se realizarán con las operadoras de capacitación e instructores calificados por el Ministerio de Relaciones Laborales, considerando en primer lugar a las universidades, escuelas politécnicas, centros e instituciones públicas.
- e.-** La detección estratégica de necesidades de formación y capacitación realizará la Dirección de Recursos Humanos, en función de los siguientes niveles: institución, unidad o procesos y puestos.
- f.-** La planificación de eventos de capacitación, considerará principalmente el presupuesto institucional, las brechas existentes entre el perfil del puesto y el servidor público que lo ocupa. La planificación de eventos deberá tener al menos dos capacitaciones anuales para cada servidor, sustentada en base a la detección de necesidades, mismas que deberán responder, una a temas genéricos o de desarrollo personal y otra a temas específicos, técnicos y/o gerencial.
- g.-** Se aplicarán entre otros, los siguientes requisitos conforme a la capacitación programada:
- Capacitación técnica y en desarrollo personal: en los casos de capacitación en el exterior, el evento de capacitación deberá tener como pre-requisito un tercer nivel de formación del postulante y deberá constar en el plan como entrenamiento inherente al puesto.
 - Capacitación gerencial: aplica para los puestos de dirección, coordinación o jefatura y deberá constar en el plan como entrenamiento inherente al puesto.

h.- Es responsabilidad de quien se va a capacitar:

- Suscribir los convenios de devengación y adjuntar al mismo, garantías personales o reales, previo a su asistencia al evento de capacitación conforme lo dispuesto en la LOSEP y su Reglamento General. Devengar el triple del tiempo asistido al evento, caso contrario se aplicará lo dispuesto en la normativa legal vigente.
- Asistir y aprobar los programas de formación o eventos de capacitación constantes en el Plan Anual de Formación y Capacitación.
- Presentar copia del certificado o diploma que acredite su participación o aprobación del evento.
- Poner en práctica los conocimientos y destrezas aprendidas en los procesos de formación y capacitación.
- Cumplir con los programas de transferencia de conocimientos adquiridos en los procesos de formación y capacitación realizados, para propiciar el efecto multiplicador. Los programas de transferencia se realizarán en función de los formatos provistos por la Dirección de Recursos Humanos y bajo su coordinación.

i.- Después de la ejecución de los eventos de capacitación, se realizarán evaluaciones bajo los siguientes parámetros: satisfacción del usuario participante en relación al facilitador; y, de la Dirección de Recursos Humanos a la operadora de capacitación o facilitador y su cumplimiento y servicio ofrecido.

j.- La Dirección de Recursos Humanos mantendrá un registro de eventos, población beneficiaria por niveles funcionales, costos, banco de instructores, etc.

k.- En caso de no aprobar el curso o evento de capacitación, el servidor deberá restituir a la Institución todos los valores recibidos por concepto de remuneración, beneficios y más gastos erogados por ésta Cartera de Estado con motivo del evento; salvo los casos legalmente justificados de fuerza mayor o caso fortuito, que deberán ser valorados y aprobados por la Dirección de Recursos Humanos.

l.- Por inobservancia de las obligaciones contraídas, se iniciarán las acciones legales correspondientes por incumplimiento.

m.- Los servidores o servidoras que participen en eventos de capacitación que requieran un nivel de aprobación, deberán hacerlo con un mínimo de 90 de asistencia y 90 en el resultado académico.

5.6 INCENTIVOS POR EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los servidores que hayan obtenido una calificación de EXCELENTE en la Evaluación del Desempeño, podrán acceder a becas o cursos de capacitación y entrenamiento en el exterior, para lo cual el Jefe inmediato solicitará a la Autoridad Nominadora o su delegado y a la Dirección de Recursos Humanos, el auspicio a fin de que el servidor participe en reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación, comprendiendo las establecidas en virtud de convenios internacionales y similares, que beneficien a la administración pública en el país o en el exterior, siempre y cuando exista la disponibilidad económica y sea de interés institucional.

La Dirección de Recursos Humanos emitirá el dictamen favorable para la concesión de esta comisión, misma que se sustentará con los documentos habilitantes que respalden su concesión.

5.7 GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La identificación de las necesidades de formación y capacitación se fundamentó en el diagnóstico realizado en las diferentes unidades administrativas de la Institución y presenta las prioridades temáticas en relación con las características de desarrollo personal e institucional.

Esta guía se organiza a partir de las necesidades de formación y capacitación planteadas por los responsables de las primeras y segundas líneas de mando de las

diferentes unidades administrativas de la institución, así como de los servidores que en ellas laboran.

Los temas señalados son los únicos que pueden considerarse dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación.

a.- EVENTOS PROGRAMADOS

El detalle de los eventos programados, se lo realizó en función de la detección de necesidades de capacitación, el perfil del puesto y la evaluación del desempeño, conforme se presenta en la Tabla No. 1, adjunta a este documento.

b.- EVENTOS NO PROGRAMADOS

En caso de existir eventos no programados dentro de este plan, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- El Jefe inmediato solicitará a la Autoridad Nominadora o su delegado, el auspicio debidamente justificado, a fin de que el servidor participe en el evento.
- Una vez que se cuente con la autorización por parte de la Autoridad Nominadora o su delegado, la Dirección de Recursos Humanos emitirá el informe respectivo.
- La Dirección de Recursos Humanos elaborará un oficio dirigido al Ministerio de Relaciones Laborales, solicitando la autorización para el o los eventos de capacitación no programados, para lo cual adjuntará el informe correspondiente.

5.8 FINANCIAMIENTO

Para la ejecución de eventos, se ha previsto un valor de \$ 77.920,00 (Setenta y siete mil novecientos veinte dólares 00/100), a fin de ejecutar el Plan Anual de Formación y Capacitación Institucional para el periodo establecido.

5.9 ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

a.- Difusión y ejecución:

El Plan será difundido y ejecutado por la Dirección de Recursos Humanos. El seguimiento, control, evaluación y mejoramiento del Plan también le corresponderá a la referida Dirección.

b.- Duración:

El Plan Anual de Formación y Capacitación para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, es un instrumento de corto plazo que se ejecutará durante el ejercicio fiscal previsto.

La programación de eventos de capacitación, permitirá cumplir anualmente todo lo previsto, y afianzar el nivel de conocimientos teóricos y prácticos del personal de la institución en las diferentes Unidades Administrativas.

c.- Cooperación interinstitucional e internacional.

Los aliados estratégicos conforme lo dispuesto en la LOSEP y su Reglamento General, son las instituciones públicas como: IAEN, Contraloría General del Estado, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Relaciones Laborales, SECAP y Universidades o Escuelas Politécnicas, que tienen una reconocida y probada experiencia en el campo de la capacitación en las áreas de su competencia. Así como Organismos de Cooperación Internacional que mantienen convenios vigentes con la institución.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del desarrollo de la presente Tesis, se pueden establecer las conclusiones y recomendaciones detalladas a continuación:

6.1 CONCLUSIONES

- a.- El aspecto metodológico planteado y ejecutado en el desarrollo de esta Tesis, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional.
- b.- El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal.
- c.- Los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la Dirección de Talento Humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos o externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede colaborar a contribuir o alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, esto sirvió para que los programas de capacitación propuestos, en su mayoría sean evaluados a través del nivel de aplicación e impacto, con la finalidad de implementar acciones de mejora.

6.2 RECOMENDACIONES

- a.- Aplicar las evaluaciones correspondientes a cada evento de capacitación programado.

- b.-** Con la finalidad de propender a generar el efecto multiplicador en la institución, la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Defensa Nacional deberá velar por el cumplimiento de los planes de acción para transferencia de conocimientos.
- c.-** Una vez ejecutados los eventos que serán calificados en el nivel de impacto o ROI, se deberá dar el seguimiento adecuado para verificar que el mismo fue importante y considerado como inversión dentro de la gestión institucional.
- d.-** Considerar la información del proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación para desarrollar un programa de participación y motivación de personas, que contenga proyectos relacionados a:
- Fortalecer el proceso de transferencia de conocimientos.
 - Generar espacios e instrumentos para recopilación e intercambios de ideas de mejoramiento continuo.
 - Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa sustentado en las evaluaciones individuales.
 - Desarrollar un plan de carrera para promover el desarrollo personal.

ANEXOS

ANEXO No.- 1
CRONOGRAMA PARA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS

HORA	ACTIVIDADES
17H00	Despacho Ministra
16H30	Despacho Viceministro
11H45	Coordinación General del Gabinete Ministerial
15H00	Subsecretaría de Defensa
15H30	Dirección de Políticas de Defensa
16H00	Dirección de Análisis y Prospectiva de la Defensa
15H00	Subsecretaría de Apoyo al Desarrollo Sector Defensa
15H30	Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico Militar
16H00	Dirección de Industria de la Defensa
16H30	Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional
11H30	Subsecretaría de Planificación y Economía de Defensa
12H00	Dirección de Planificación y Proyectos
12H30	Dirección de Economía de la Defensa
11H30	Dirección de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
14H00	Coordinador/a General de Asesoría Jurídica
A	Dirección de Asesoría Legal
15H00	Dirección de Patrocinio
	Dirección de Contratación
12H30	Coordinador/a General de Gestión Estratégica
	Dirección de Procesos

HORA	ACTIVIDADES
12H00	Dirección de Planificación
12H30	Dirección de Comunicación Social
14H00	Dirección de Auditoría Interna
11H00	Coordinador/a General Administrativo Financiero
11H30	Director/a Administrativo
12H00	Director/a Financiero
11H00	Dirección de Recursos Humanos
12H30	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
13H00	Dirección de Secretaría General
15H00	Coordinador/a General de Bienes Estratégicos
15H30	Dirección de Proceso Precontractual
16H00	Director/a Contractual y de Ejecución de Contratos de Bienes Estratégicos
16H30	Dirección de Seguros de Bienes Estratégicos

ANEXO No.- 2

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA										
Unidad Administrativa:		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA								
Nombre del Responsable:		DRA. JANETH GAMBOA								
Fecha:		29/01/2013							Página:	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMA INSTITUCIONAL	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS UNIDAD ADMINISTRATIVA	INDICADORES	METAS	PRIORIDADES	PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN EL EQUIPO	PLANES DE DESARROLLO DENTRO DE LA UNIDAD	OTROS COMENTARIOS
Disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses institucionales y del Estado	Gestión Institucional	Fortalecer la gestión institucional mediante la ejecución de planes, programas y proyectos para la mejora de procesos, procedimientos y la efectividad del personal.	Realizar la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación en todas las unidades administrativas del Ministerio.	Porcentaje de detección de necesidades de capacitación en unidades administrativas	100%	1/3	Por desconocimiento del personal de la Dirección de Recursos Humanos, la detección de necesidades de capacitación no se ha realizado en años anteriores como un proceso sistemático.	El equipo responsable desconoce el proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación. No poseen por el momento destrezas o habilidades para la ejecución del proceso.	Actualmente no existe ningún plan de desarrollo, que permita fortalecer conocimientos y desarrollar competencias para el cumplimiento de objetivos y estrategias organizacionales.	
			Elaborar un Plan Estratégico de Capacitación.	Porcentaje de elaboración del Plan Estratégico de Capacitación	100%	2/3	Por desconocimiento del personal de la Dirección de Recursos Humanos, no existe un plan de capacitación, sino programaciones de eventos aislados dirigidos únicamente a las unidades administrativas que se relacionan con el giro institucional.	El equipo responsable del proceso de capacitación no conoce como elaborar un plan de capacitación, porque no recibieron inducción para la ejecución de esta actividad.	Actualmente no existe ningún plan de desarrollo, que alinee alguna actividad de la Dirección de Recursos Humanos o de su personal con los objetivos y estrategias organizacionales.	

ANEXO No.- 2 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA										
Unidad Administrativa:		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA								
Nombre del Responsable:		DRA. JANETH GAMBOA								
Fecha:		29/01/2013							Página:	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMA INSTITUCIONAL	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS UNIDAD ADMINISTRATIVA	INDICADORES	METAS	PRIORIDADES	PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN EL EQUIPO	PLANES DE DESARROLLO DENTRO DE LA UNIDAD	OTROS COMENTARIOS
Disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses institucionales y del Estado	Gestión Institucional	Fortalecer la gestión institucional mediante la ejecución de planes, programas y proyectos para la mejora de procesos, procedimientos y la efectividad del personal.	Ejecutar el Plan Estratégico de Capacitación.	Porcentaje de personal capacitado	90%	3/3	Por desconocimiento del personal de la Dirección de Recursos Humanos, se han ejecutado eventos de capacitación acorde a los requerimientos personales de los servidores del nivel operativo, sin considerar que la capacitación debe llegar a todos los niveles	El equipo responsable del proceso de capacitación no conoce como elaborar un plan de capacitación, porque no recibieron inducción para la ejecución de esta actividad. Si tienen conocimiento para coordinación y ejecución de eventos de capacitación.	Actualmente no existe ningún plan de desarrollo, que alinee alguna actividad de la Dirección de Recursos Humanos o de su personal con los objetivos y estrategias organizacionales.	La meta se define en 90% porque en el sector público se debe devengar el triple del tiempo del evento de capacitación recibido.

ANEXO No.- 3

MATRIZ SCORECARD POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

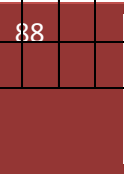
MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS (SCORECARD)					
Unidad Administrativa:		DIRECCIÓN DE RECURSOS			
Nombre del Responsable:		DRA. SANDRA PÉREZ			
Fecha:		29/01/2013		Página:	
PUESTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PRIORIDAD	INICIATIVAS
Asistente de Recursos Humanos Analista de Recursos Humanos 2 Analista de Recursos Humanos 3	Realizar la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación en todas las unidades administrativas del Ministerio.	Porcentaje de detección de necesidades de capacitación en unidades administrativas	ACTUAL: 0% META: 100% PLAZO: 31 de enero de 2013	1/4	1. Curso de la Norma de Formación y Capacitación y sus instrumentos de aplicación. 2. Levantar y analizar los requerimientos de capacitación.
Analista de Recursos Humanos 3	Elaborar un Plan Estratégico de Capacitación.	Porcentaje de elaboración del Plan Estratégico de Capacitación	ACTUAL: 0% META: 100% PLAZO: 31 de enero de 2013	2/4	1. Curso para Diseñar Planes de Capacitación. 2. Diseñar los objetivos, estrategias y políticas de capacitación con las máximas autoridades de la institución.
Asistente de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos	Ejecutar el Plan Estratégico de Capacitación.	Porcentaje de personal capacitado	ACTUAL: 0% META: 90% PLAZO: 31 de diciembre de 2013	3/4	1. Curso de planificación y manejo del tiempo. 2. Coordinar con oportunidad la ejecución de eventos de capacitación.
Analista de Recursos Humanos 3	Incrementar las competencias del personal de las diferentes unidades administrativas, de conformidad al manual de puestos y a la evaluación del desempeño.	Número de competencias incrementadas	ACTUAL: 0 META: 1 PLAZO: 31 de diciembre de 2013	4/4	1. Eventos de capacitación que refuercen competencias en el puesto. 2. Se define al menos una competencia por efectos presupuestarios.

ANEXO No.- 4

MATRIZ CONSOLIDADA DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN POR UNIDAD ADMINISTRATIVA Y GRUPO OCUPACIONAL

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS							
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14			
1	ETIQUETA Y PROTOCOLO	DESPACHO MINISTERIAL																						1				
2	CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA	DESPACHO MINISTERIAL										1													2			
		VICEMINISTERIO																										
		SUB. DE DEFENSA			2	1																						
		DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO NACIONAL		1																								
		DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA		1																								
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS										1																
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA																								1		
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				1	1																			2		
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				1	3					1																
		DIRECCIÓN FINANCIERA					3					1	2													1		
		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				1	5						4	1	3											1		
		DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL			2	1																				1		
		DIRECCIÓN PRECONTRACTUAL												1												1		
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS			1										1											1		
DIRECCIÓN DE SEGUROS DE BIENES ESTRATÉGICOS												1																

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS					
			SPA 1	SPA 2	SPA 3	SPA 4	SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	SP 5	SP 6	SP 7	SP 8	SP 9	SP 10						SP 11	SP 12	SP 13	SP 14	
3	OFIMÁTICA AVANZADA	DESPACHO MINISTERIAL																					2			
		DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL																				1				
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS		1																						
		COORDINACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS				1																				
		DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA			1	1																3				
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL						1																		
4	PERFECCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD SECRETARIAL	VICEMINISTERIO																								
		SUB. DE DEFENSA			2	1																				
		DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA		1																						
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA			1																					
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA						1																		
		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS								1																
		DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL		1																						
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL							1																	
5	WORD Y POWER POINT BÁSICO	VICEMINISTERIO																			1					
		DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO NACIONAL		1																						
		COORDINACIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA																				1				
TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL,		DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA																			1					
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL																			1					



Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS						
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14		
6	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	VICEMINISTERIO																				1					
		COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA																					1				
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA																					4				
		DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL																					1				
		COORDINACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS																					1				
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL																					1				
7	MARCO LÓGICO PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	SUB. DE DEFENSA																									
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																									
		DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN							1																		
8	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	SUB. DE DEFENSA																									
		DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO NACIONAL																							1		
		DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA																									
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																									
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																									
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																									
		DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN																									
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL																								11	

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS							
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14			
9	CUADRO DE MANDO INTEGRAL E INDICADORES DE GESTIÓN	SUB. DE DEFENSA										1																
		DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO NACIONAL														1												
		DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA															1											
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS															1											
		DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN											1															
		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS												2														
10	SERVICIO AL CLIENTE	SUB. DE DEFENSA																									2	
11	GESTIÓN DE PROYECTOS CON MS PROJECT	DIRECCION DE INNOVACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO MILITAR																									1	
		DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA																										1
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																										1
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS												1														
		DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL																										1
TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL,																											90	

CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS								
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14				
15	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO NACIONAL											1																
		DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA											1																
		DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA										1																	
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS										1																	
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS										1																	
		DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN									1																		
		DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN																								1			
		DIRECCIÓN PRECONTRACTUAL											1	1															
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS											1		1														
16	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA																											
17	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y GPR	DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA																								1			
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS												1															
TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013																				11									



SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS																		
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14														
18	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DIRECCION DE INDUSTRIAS DE LA DEFENSA																		1																			
		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS																			1																		
		DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN											1																										
		SUBSECRETARIA DE GABINETE MINISTERIAL																																			11		
19	MARKETING RELACIONAL Y MANEJO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA																		1																			
20	ELABORACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA DE LA DEFENSA																		1																			
21	LIDERAZGO GERENCIAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS																																			1		
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA																																			1		
22	DERECHO HUMANITARIO INTERNACIONAL	DIRECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL																																			1		

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS				
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14
23	DERECHO ADMINISTRATIVO Y LAS ACCIONES DE CONTROL	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA																				1			
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS								1															
24	ADMINISTRACIÓN MILITAR	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA																				1			
		SUBSECRETARIA DE GABINETE MINISTERIAL																					11		
25	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA								1															
											1														
													1												
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				1																	1		
26	LEGISLACIÓN LABORAL	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA					1																		
											1														
													1												
		SUBSECRETARIA DE GABINETE MINISTERIAL																							

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE

94

INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL,
CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013

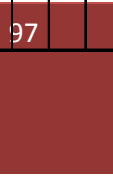
Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS										
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14						
27	DERECHO PROCESAL Y PENAL	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA									1																				
28	FUNDAMENTOS JURÍDICOS DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA													1																
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				2																				1					
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				1										1															
		DIRECCIÓN PRECONTRACTUAL										1														1					
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS							1																	1					
		DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA										2	57	1												1					
		SUBSECRETARÍA DE GABINETE MINISTERIAL					1																								
29	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE DOCUMENTACIÓN	COORDINACIÓN DE GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA			1																										
		COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA			1																										
		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		1		1		1																							
		DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL			2	1																			1		1				
		DIRECCIÓN CONTRACTUAL Y DE EJECUCIÓN DE CONTRATOS		1																											
		COORDINACIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS				1																			1						
TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013		DIRECCIÓN DE BIENES ESTRATÉGICOS																						3							

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS								
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14				
30	CONTROL EN EL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				1	1						1													1			
31	CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES PÚBLICOS	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				1	1						2																
32	GESTIÓN DE BIENES DE LARGA DURACIÓN ACTIVOS FIJOS													1															
33	INVENTARIOS			1				3																					
34	NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA																								5			
		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS						1				1																	
35	ELECTRÓNICA BÁSICA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA																								1			
36	ACABADOS DE MUEBLES DE MADERA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA																								1			
37	CONTROL DE LA GESTIÓN VEHICULAR EN EL SECTOR PÚBLICO							1																		6			
38	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE CHASIS, SISTEMAS DE SUSPENSION Y DIRECCION																									3			
39	MANTENIMIENTO DE MOTORES A GASOLINA																									2			

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS									
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14					
40	NORMAS DE CONTROL INTERNO	DIRECCIÓN FINANCIERA					1			1																	1			
41	NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA, NIIF															1														
42	TRIBUTACIÓN FISCAL I										1																			
43	CONTROL CONTABLE						1				1		1																	
44	EXCEL AVANZADO, MACROS Y TABLAS DINÁMICAS						1																							
45	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS													1													1		
46	CÓDIGO DEL TRABAJO						2																							
47	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS										1		1																	
48	SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						4																							
49	NORMAS HACCP						1																							
50	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA											1																		
51	LEY DE SEGURIDAD SOCIAL										2		1																	
52	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA (E-SIGEF Y E-SIPREN)						1																							
53	DERECHO ADMINISTRATIVO Y LAS ACCIONES DE						1																							

TESIS: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN –ROI- PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013



Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LOSEP														RÉGIMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	OTRO RÉGIMEN	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	# DE PERSONAS CON ENFERMEDADES CATASTRÓFICAS									
			SPA1	SPA2	SPA3	SPA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10						SP11	SP12	SP13	SP14					
65	GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN COSO	DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA									1	6	1															1		
66	TÉCNICAS DE MUESTREO Y ESTADÍSTICA APLICADA A LA AUDITORÍA										1	46																		
67	AUDITORÍA FORENSE												4																	
68	DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES												5																	
69	GESTIÓN DEL TIEMPO	SUBSECRETARIA DE GABINETE MINISTERIAL																										11		
70	MANEJO DE CRISIS	SUBSECRETARIA DE GABINETE MINISTERIAL											14															11		

ANEXO No.- 5

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE NIVELES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Y DETALLE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Unidad Administrativa: DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA					
Nombre del Responsable: ING. CARLA PONCE					
Fecha: 29/01/2013					
NIVEL DE LA NECESIDAD	PERTINENCIA DEL REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	CURSO	DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
			OBJETIVO DEL PROGRAMA	DURACIÓN DEL CURSO	MODALIDAD
Desempeño en el Puesto y Organizacional	La capacitación es necesaria para desarrollar competencias transversales de varios grupos ocupacionales dentro de la unidad administrativa, así como también como requerimiento o necesidad	Manejo del Portal de Compras Públicas	1. Identificar y aplicar las normas y procedimientos de la Auditoría para la oportuna detección y prevención de fraudes en contratación	40	Presencial

	<p>derivada de organismos gubernamentales que exigen el cumplimiento de ciertas normativas o regulaciones.</p>		<p>pública. 2. Reconocer la documentación necesaria, los procedimientos y procesos tendientes a implementar las Mejores Prácticas en contratación pública como entidad contratante.</p>		
--	--	--	---	--	--

ANEXO No.- 5

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE NIVELES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Y DETALLE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Unidad Administrativa: VARIAS					
Fecha: 30/01/2013					
NIVEL DE LA NECESIDAD	PERTINENCIA DEL REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	CURSO	DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
			OBJETIVO DEL PROGRAMA	DURACIÓN DEL CURSO	MODALIDAD
Desempeño en el Puesto y Organizacional	Esta capacitación es necesaria como actividad necesaria para cerrar brechas de resultados y también como requerimiento o necesidad derivada de organismos gubernamentales que exigen el cumplimiento de ciertas normativas o	Control de Gestión Pública	1.Revisar y razonar los principios y estructura de la Constitución de la República del Ecuador y las principales disposiciones relacionadas con la Organización del Estado, Planificación Participativa para el Desarrollo y desempeño de	40	Presencial

	regulaciones.		<p>las servidoras y servidores públicos.</p> <p>2. Reconocer y examinar las fases de la Administración Pública en general y su relación con las principales disposiciones Constitucionales, legales, reglamentarias y técnicas que rigen a la administración financiera en el sector público.</p>		
--	---------------	--	---	--	--

ANEXO No.- 6

MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN EL MODELO ROI

MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL MODELO ROI				
Unidad Administrativa: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Nombre del Responsable: DRA. SANDRA PÉREZ				
Fecha: 29/01/2013				
CURSO	IMPACTO, N4	APLICACIÓN, N3	APRENDIZAJE, N2	DIRIGIDO A
Curso de la Norma de Formación y Capacitación y sus instrumentos de aplicación.	Porcentaje de detección de necesidades de capacitación en unidades administrativas	Los participantes aplicarán el 100% de los instrumentos para detección de necesidades de capacitación.	Los participantes aprenderán la metodología para levantar y consolidar información de la detección de necesidades de capacitación.	Asistentes y Analistas de Recursos Humanos

Curso para Diseñar Planes de Capacitación.	Porcentaje de elaboración del Plan Estratégico de Capacitación	La participante aplicará el 100% de los conocimientos para diseñar el plan de capacitación.	La participante aprenderá o reforzará la metodología y parámetros de diseño del plan de capacitación.	Analista de Recursos Humanos 3
Curso de planificación y manejo del tiempo.	Porcentaje de personal capacitado	Los participantes aplicarán el 100% de las técnicas y estrategias recibidas para planificación de actividades y manejo del tiempo.	Los participantes aprenderán o reforzarán las técnicas y estrategias recibidas para planificación de actividades y manejo del tiempo.	Asistentes de Recursos Humanos
Eventos de capacitación que refuercen competencias en el puesto.	Número de competencias incrementadas	Los participantes demostrarán lo aprendido, a través de la implementación de planes de transferencia de conocimientos y ejecución de	Los participantes mantendrán o desarrollarán las competencias requeridas por el puesto para el buen desempeño de sus actividades.	Todo el personal de la institución bajo los diferentes regímenes laborales: LOSEP, Código de Trabajo y Ley Orgánica de Fuerzas Armadas

	actividades que se requiera en la unidad administrativa.	
--	--	--

ANEXO No.- 7

MATRIZ PARA ALINEACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CON ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

MATRIZ PARA ALINEACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CON ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES				
Unidad Administrativa:	VARIAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
Fecha:	29/01/2013			
	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES			
PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EJECUCIÓN	Disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses institucionales y del Estado	Contribuir al mantenimiento de la paz y seguridad nacional	Implementar un Sistema Integrado para la Gestión de la Defensa	Impulsar la Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Defensa Nacional
Manejo del Portal de Compras Públicas	x			
Diseño de Planes de Capacitación	x			
Control de Gestión Pública	x			
Gestión de Recursos Humanos basado en un sistema de competencias	x	x	x	x
Técnicas de Negociación	x	x		
Planificación Estratégica	x	x	x	
Liderazgo	x	x		
Derecho Humanitario Internacional	x	x		
Administración Militar	x	x	x	
Gestión de Operaciones con Tecnología ITIL	x		x	x
Manejo de Crisis	x	x		
Prospectiva	x	x	x	

ANEXO No.- 8

FORMATO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO – PLAN DE ACCIÓN

FORMATO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO - PLAN DE ACCIÓN			
Unidad Administrativa:	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Nombre del Responsable:	DRA. SANDRA PÉREZ		
Fecha de Transferencia de Conocimientos:	29/07/2013		
Nombre del evento al que asistió:	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN UN SISTEMA DE COMPETENCIAS		
Nombre de la persona que realizará la transferencia:	ING. FAIRA MEDINA		
PERSONAS QUE ASISTEN AL EVENTO (FICTICIO)	ACCIONES	RECURSOS	LUGAR
Mónica Hernández	1. Elaboración de diapositivas para ejecución de taller de competencias. 2. Ejecución de taller de competencias: Introducción, concepto y tipo de competencias, ejemplos de competencias. 3. Ejercicios prácticos para definición de competencias. 4. Aplicación de evaluación de aprendizaje.	Computadora, Retroproyector, Diapositivas, Material de trabajo y Formulario de Evaluación	Sala de Reuniones de la Coordinación General Administrativa Financiera
Lorena Narvaez			
Susana Gualoto			
Paulina Navarrete			
FIRMA RESPONSABLE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA:		FIRMA RESPONSABLE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:	

ANEXO No.- 9

BASE LEGAL

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

1. BASE LEGAL

a) Constitución de la República del Ecuador

Título IV, Capítulo 7 De la Administración Pública, Sección Tercera De las Servidoras y Servidores Públicos

- Art. 234.- “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación, del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.”

b) Ley Orgánica de Servicio Público

Capítulo 2 De la Licencias, Comisiones de Servicio y Permisos

- **Art. 28.- “Licencias sin remuneración.-** Se podrá conceder licencia sin remuneración a las o los servidores públicos, en los siguientes casos:...

b) Con sujeción a las necesidades e intereses institucionales, previa autorización de la autoridad nominadora, para efectuar estudios regulares de posgrado en instituciones de educación superior, hasta por un periodo de dos años, siempre que la servidora o servidor hubiere cumplido al menos dos años de servicio en la institución donde trabaja;..”

- **Art. 30 inciso final.- “De las comisiones de servicio con remuneración.-** Para efectuar estudios regulares de posgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país, que beneficien a la Administración Pública, se

concederá comisión de servicios hasta por dos años, previo dictamen favorable de la unidad de administración del talento humano, siempre que la servidora o servidor hubiere cumplido un año de servicio en la institución donde trabaja.”

Capítulo 5 De la Formación y la Capacitación

- **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 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. 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”.

DISPOSICIONES GENERALES

- **DÉCIMA OCTAVA.-** “Para la aplicación de la presente Ley y su Reglamento téngase como tal los siguientes conceptos:.....

Funcionaria/o.- Es la servidora o servidor que ejerce un puesto, excluido de la carrera del servicio público, de libre nombramiento y remoción por parte de la autoridad nominadora o de período fijo, y su puesto se encuentra de los grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas del nivel jerárquico superior.

Miembro en servicio activo.- Es la servidora o servidor que efectúa una carrera militar o policial dentro de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional o Comisión de Tránsito del Guayas.

Obrera/o.- Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen bajo el régimen del Código de Trabajo.

Servidora/o.- Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un puesto o cargo, función o dignidad dentro del sector público sea o no de libre nombramiento y remoción.”

- c) Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público

Capítulo III, Sección 2ª. De las Licencias sin Remuneración

- **Art. 41.- “Licencia para estudios regulares de postgrado.-** Para la concesión de esta licencia la UATH emitirá el dictamen favorable que se fundamentará básicamente lo siguiente:
 - a. El requerimiento de la o el servidor de la licencia sin remuneración;

- b. Que el centro de educación superior esté legalmente reconocido por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Senescyt;
- c. Duración de la formación hasta la obtención del título;
- d. Que los estudios de postgrado no constituyan egreso económico para el presupuesto del Estado, salvo los créditos otorgados por el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo o lo previsto respecto en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional;
- e. Interés de beneficio para la administración pública, la institución, la unidad área o proceso, relacionada con los estudios a desarrollar por parte de la o el servidor;
- f. La formación a adquirirse sea de utilidad para el puesto que ocupa; y,
- g. Contenido curricular del postgrado.

Quienes sean beneficiarios de esta licencia, a su retorno tendrán la obligación de mantenerse laborando en la institución por un tiempo igual al de la realización de los estudios de postgrado, transmitiendo y poniendo en práctica los nuevos conocimientos de conformidad con lo previsto en el capítulo de formación y capacitación del presente Reglamento General;...”

Capítulo III, Sección 3ª. De las Comisiones de Servicio con Remuneración

- **Art. 50.- “Otras comisiones de servicios.-** Las o los servidores públicos de carrera podrán ser declarados en comisión de servicios con remuneración para efectuar estudios regulares de posgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación, comprendiendo las establecidas en virtud de convenios internacionales y similares, que beneficien a la administración pública, en el país o en el exterior, hasta por un plazo de dos años, previas las autorizaciones correspondientes.

La UATH institucional emitirá el dictamen favorable para la concesión de esta comisión considerando básicamente los requisitos que señala el artículo 41 de este Reglamento General, para los estudios de postgrado; y, en tanto que para reuniones, conferencias, pasantías y visitas de sustentará con los documentos habilitantes que respalden su concesión.”

Capítulo III, Sección 6ª. De los permisos

- **Art. 59.- “Permiso para estudios regulares.-** La autoridad nominadora concederá permisos de hasta dos horas diarias para estudios regulares siempre que la o el servidor de carrera acredite matrícula para el nivel correspondiente y el registro de asistencia periódica a clases, debiendo al final de cada año, nivel o semestre presentar la certificación de la aprobación correspondiente.

Para estudios regulares de postgrado se concederá licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración siempre que la o el servidor demuestre que realiza sus estudios dentro de la jornada laboral, de conformidad con lo que establece la LOSEP y este Reglamento General.

En el caso de contratos de servicios ocasionales se podrá otorgar este permiso de conformidad con las necesidades institucionales siempre que la o el servidor recupere el tiempo solicitado.

No se concederá estos permisos a las o los servidores que laboren en jornada especial.

Si la o el servidor compensare dicho permiso fuera del horario de jornada ordinaria de labores, no se generará el derecho a pago de horas suplementarias o extraordinarias.”

Capítulo VI De la Formación y la Capacitación

- **Art. 206.- “Formación y capacitación dentro del país.-** Previo informe favorable de la UATH, la autoridad nominadora concederá comisión de servicios con remuneración, a la o el servidor que dentro del plan de formación y capacitación institucional debidamente aprobado, fuere seleccionado para participar en estudios de cuarto nivel, cursos, seminarios, talleres o conferencias y pasantías, reuniones, visitas y otros que fueren necesarios para el desarrollo institucional”.
- **Art. 209.- “Efectos de formación y capacitación.-** En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la LOSEP, la UATH de cada Institución, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñarán los programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se transmitirán los

conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa interno diseñado por la UATH y cumplir con el objetivo multiplicador”.

- **Art. 210.- “Convenio de devengación.-** La entidad que conceda a la o el servidor comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneración para el estudio de postgrados, dentro o fuera del país, suscribirá un convenio de devengación con garantías personales o reales, mediante el cual, la o el servidor se obliga a prestar sus servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios”.
- **Art. 211.- “Procesos de Devengación.-** Para la o el servidor a quien se le hubiere concedido licencia sin remuneración o comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneración para el estudio de posgrado, dentro fuera del país, previa la suscripción del correspondiente contrato de devengación, se deberá cumplir con una de las siguientes obligaciones:

a.- De reintegrarse a la institución la o el servidor, después de la comisión de servicio con remuneración y el servidor cese en sus funciones y no devengue sus servicios por el triple del tiempo, deberá devolver la parte proporcional del tiempo no devengado invertido por el Estado, incluida la remuneración a la institución, entidad u organismo que autorizó y pagó la comisión de servicios con remuneración o el permiso para estudios regulares;

Cuando se trate de casos en los que se requiere reintegrar a la institución valores totales invertidos en formación o capacitación se lo hará en un plazo no mayor de 60 días conforme lo señala el Art. 74 de la LOSEP”.

d) Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Defensa Nacional

Capítulo IV, De la Inducción, Capacitación y Desempeño del Recurso Humano

- **Art. 14.- “Programas de Capacitación.-** Las áreas de Recursos Humanos del Ministerio de Defensa Nacional o cualquier dependencia que conforma su estructura como el

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Fuerzas Terrestre, Naval, Aérea y sus organismos dependientes y/o adscritos, deberán estructurar un Programa de Capacitación para los trabajadores bajo el amparo del Código de Trabajo, mismo que se deberá implementar a partir del mes de Enero del año subsiguiente, debiéndose desarrollar un informe cuatrimestral que contenga entre otros: número de horas de capacitación, trabajadores capacitados, etc.”

- e) Reglamento para el pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias en el exterior, para las y los servidores y obreros públicos

Capítulo IV, Del Procedimiento

- **Art. 17.- “Autorización de viaje al exterior, para cumplir tareas oficiales o servicios institucionales derivados de las funciones de un puesto.-** Las autorizaciones de viaje al exterior, para cumplir en el exterior, tareas oficiales o servicios institucionales derivados de las funciones de un puesto de las servidoras, servidores, obreras que laboren en entidades de la Función Ejecutiva y de las entidades adscritas a la misma, se las realizará a través del sistema informático para viajes al exterior de la Presidencia. La autorización para las demás instituciones, organismos, dependencias y entidades del Estado, descritas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público, con las excepciones previstas en el artículo 94 de la misma ley la realizará la máxima autoridad a través de la correspondiente resolución”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASODEFENSA. (s.f.). http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4. Obtenido de ASODEFENSA - CAPACITACIÓN.
2. Banco Continental del Perú, BBVA. (2009). *Informe Anual 2009, Responsabilidad Corporativa*. Obtenido de <http://www.bancaparatodos.com/wp>.
3. Cabezas Banda, E. (2006). <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1108/1/22101.pdf>. Obtenido de Medición de los beneficios económicos en el proceso de capacitación de una empresa, a través del método ROI (return-on-investment): caso Volkswagen, Alemania.
4. Camacho Reyes, C. S. (s.f.). <http://saskiacamacho.jimdo.com>. Obtenido de Necesidades de Capacitación, Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace.
5. Castañeda Sara,. (2009). *Communicare Newspaper*. Recuperado el 2013, de http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacion
6. Diez, J. y. (2009). <http://www.spentamexico.org>. Obtenido de Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos.
7. Empresarial, L. &. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>. Obtenido de En defensa de la capacitación.
8. Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C. (1989, Mayo 23). *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco, California: Pfeiffer.
9. Galván, B. (6 de Abril de 2011). <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-del-capital-humano.html>. Obtenido de CAPACITACIÓN.
10. García González, C. (s.f.). www.sisman.utm.edu.ec/.../Administración%20I/CON. Obtenido de Curso Liderazgo, Trabajo en Equipo y Solución de Problemas.
11. Harold, K. (1999). *Administración una perspectiva global*. McGrawHill.
12. <http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-del-trabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>. (s.f.). Obtenido de CAPACITACIÓN Y TEORÍAS DE APRENDIZAJE.
13. <http://www.littec.ungs.edu.ar>. (s.f.). Obtenido de Casos de éxito.

14. ISO, S. C. (30 de 10 de 2009). NORMA INTERNACIONAL ISO 9004. *GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN. ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Ginebra, Suiza.
15. Jiménez Ma. Lourdes, Barchino Roberto. (1959). <http://www.spdece.uah.es>. Obtenido de Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas.
16. León, I. R. (2013). *En defensa de la capacitación*. Recuperado el 01 de 05 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>
17. Luis Gómez - Mejía, D. B. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
18. Merino, M. G. (23 de Enero de 2013). <http://mariagmerino.blogspot.com/2013/01/el-enfoque-de-la-teoria-de-sistemas.html>. Obtenido de Blog de María Gonzales Merino.
19. Merino, M. G. (23 de Enero de 2013). <http://mariagmerino.blogspot.com/2013/01/el-enfoque-de-la-teoria-de-sistemas.html>. Obtenido de Blog de María Gonzales Merino.
20. Merino, M. G. (16 de Enero de 2013). <http://mariagmerino.blogspot.com/2013/01/tus-empleados-solo-trabajan-por-dinero.html>.
21. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. (2013). *MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL*. Obtenido de <http://www.defensa.gob.ec/valoresmisionvision>
22. Ministerio de Defensa Nacional. (s.f.). *Direccionamiento Estratégico*. Quito, Pichincha, Ecuador.
23. Moreno Villegas, J. (2010). *Formación de Administradores del Proceso de Capacitación: Evaluación de los Programas de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión: Niveles de Reacción, Aprendizaje y Aplicación*. Quito.

24. Moreno Villegas, J. (2010). *Gestión de la Formación: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*. Quito.
25. Ortiz, T. (Febrero de 2012). *ENFOQUE ESTRUCTURAL DE LA CAPACITACIÓN*. Obtenido de <http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-estructural-de-la-capacitacion.html>
26. Ortiz, T. (Febrero de 2012). *ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN*. Obtenido de <http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-sistematico-de-la-capacitacion.html>
27. Pulido, H. G. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
28. Rodriguez, J. (s.f.). *EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN*. Obtenido de <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
29. s/a. (s.f.). <http://deconceptos.com/general/indicador>. Obtenido de de Conceptos.com.
30. Tobey, D. E. (2005, Junio 1). *Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics)*. Alexandria: ASTD Press.
31. WIKIPEDIA. (s.f.). <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>. Obtenido de Casos de Éxito.
32. WIKIPEDIA. (s.f.). http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n. Obtenido de Retorno de la Inversión.
33. Xie Qian, Z. L. (s.f.). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de Análisis de los modelos internacionales de evaluación de impacto de la capacitación desarrollados por los clásicos: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/Modelo%20de%20Kirkpatrick.htm>

34. Zapata, R. (12 de 2012). *Medición y Evaluación del Impacto de la Capacitación* . Obtenido de http://www.cides.cl/folletos/1212_2337_012_zapata_evaluacion-capacitacion_SCL.pdf