



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Informe de Investigación

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

Tema

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
RIOVERDE**

Línea de Investigación

**Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global**

Autora: Ing. Tanya Janella León Urbano

Asesora: Mgt. Isabel Cristina Maldonado Román

marzo 2021

Esmeraldas - Ecuador

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

AUTORA: Ing. Tanya Janella León Urbano

Mgt. Isabel Maldonado Román
DIRECTORA DE TESIS

F. _____

Mgt. Alexandra Bautista
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Marc Grob
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Yanina Basurto Roa
COORDINADORA DE POSTGRADOS

F. _____

Mgt. Alex David Guashpa Mejía
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas, marzo 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Tanya Janella León Urbano portador de la cédula de ciudadanía N° 0804106227 declaro que los resultados obtenidos en la presente investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

LEÓN URBANO TANYA JANELLA

CI. 080410622-7

AUTORA

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, Isabel Cristina Maldonado Román, certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

ASESORA

DEDICATORIA

A mi hija Paulette que es mi motorcito de vida que me inspira a crecer cada día y para demostrarle que todo lo que nos proponemos lo podemos conseguir.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que me brindan, siempre están ahí para mí y me tienen en sus oraciones.

AGRADECIMIENTO

A mi hermano Marco por su apoyo en la consecución de este logro profesional.

A mi estimada asesora Isabel Maldonado por guiarme en todo el proceso para la realización de esta investigación, brindándome sus conocimientos, experiencia y tiempo.

A los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Rioverde quienes tuvieron la predisposición y colaboración para desarrollar este tema de investigación.

.

TÍTULO

Necesidades de capacitación de talento humano del área administrativa – financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde.

RESUMEN

El talento humano es el recurso más valioso para una organización y es importante conocer las necesidades que posee, respecto a conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con el perfil que desempeña. Es por lo que esta investigación tuvo como objetivo general diagnosticar las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores de las áreas administrativa y financiera del GAD Municipal de Rioverde. Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo; de diseño no experimental. Se utilizó como técnica la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario, a una población de 15 colaboradores. Se obtuvo como resultados que: los colaboradores de ambas áreas analizadas requieren de casi la totalidad de los conocimientos y habilidades analizadas, según su puesto de trabajo; los porcentajes de actitudes requeridas, en ambas áreas estudiadas, son bastante bajos; de manera general los colaboradores de ambas áreas poseen un buen nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes. A pesar de ello se concluye que existen necesidades de capacitación y se determinan a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes con menos nivel de dominio.

Palabras clave: necesidades de capacitación; conocimientos; habilidades; actitudes

TITLE

Human talent training needs of the administrative - financial area of the Municipal Autonomous Decentralized Government of the Rioverde Canton.

ABSTRACT

Human talent is the most valuable resource for an organization and it is important to know the needs it has, regarding knowledge, skills and attitudes according to the profile it performs. That is why this research had the general objective of diagnosing the training needs required by employees of the administrative and financial areas of the Rioverde Municipal GAD. An investigation with a quantitative approach and descriptive scope was carried out; non-experimental design. The survey was used as a technique, applying a questionnaire as an instrument to a population of 15 collaborators. The results were that: the collaborators of both analyzed areas require almost all of the analyzed knowledge and skills, according to their job position; the percentages of required attitudes, in both areas studied, are quite low; In general, collaborators in both areas have a good level of mastery of knowledge, skills and attitudes. Despite this, it is concluded that there are training needs and they are determined from the knowledge, skills and attitudes with a lower level of mastery.

Key words: training needs; knowledge; skills; attitudes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
□ Presentación del tema de investigación	1
□ Planteamiento del problema.....	3
□ Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	7
1.1. Fundamentación teórica-conceptual	7
1.1.1. Capacitación y desarrollo del talento humano	7
1.1.2. El Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	10
1.1.3. Etapas del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	12
1.1.4. Los conocimientos.....	13
1.1.5. Las habilidades	14
1.1.6. Las actitudes.....	15
1.1.7. Plan de capacitación	16
1.2. Antecedentes.....	17
1.3. Fundamentación Legal	20
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	23
2.1. Tipo de estudio.....	23
2.2. Definición conceptual y operacionalización de variables	24
2.3. Población y muestra.....	27
2.4. Técnicas e instrumentos	28
2.5. Análisis de datos	28
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	29
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
REFERENCIAS.....	58
Anexos	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variable	24
Tabla 2: Nómina De Colaboradores Del Gad Municipal De Rioverde (Área Administrativa - Financiera)	27
Tabla 3: Conocimientos necesarios para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR	29
Tabla 4: Habilidades necesarias para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR	32
Tabla 5: Actitudes necesarias para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR	34
Tabla 6: Conocimientos requeridos de manera general	37
Tabla 7: Habilidades requeridas de manera general	39
Tabla 8: Actitudes requeridas de manera general	40
Tabla 9: Nivel de dominio de conocimientos	41
Tabla 10: Nivel de dominio de habilidades	43
Tabla 11: Nivel de dominio de actitudes	44
Tabla 12: Carencia/necesidad obtenida en cada trabajador.	46
Tabla 13: Análisis de número de persona por capacitación.	49

INTRODUCCIÓN

- **Presentación del tema de investigación**

Debido a la globalización tecnológica, las empresas y organizaciones han generado ventajas competitivas, por lo que deben considerar la utilización de herramientas administrativas que les permitan alcanzar sus objetivos y la satisfacción del cliente. Para ello es necesario que se cuente con el recurso humano calificado, las técnicas y métodos para mantenerse actualizado ante los cambios (Gutiérrez, 2002).

La capacitación en las diferentes áreas que conforman a la entidad específicamente del área administrativa que es el tema en cuestión, se da con la finalidad de aprovechar las habilidades y capacidades que poseen los colaboradores, a su vez promueve la superación personal y posteriormente se incrementa la producción, excelencia y calidad en la operatividad de la empresa, es decir, se labora bajo marcos de eficiencia (Del Carmen, 2014). Siendo así que la capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa tanto a nivel interno como externo de la organización. Además, que proporciona a los empleados la oportunidad de mejorar o adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto designado.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que posee cuatro etapas: el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La Administración de Recursos Humanos, tiene como objetivo conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo (Münch y García, 2006). En general, la capacitación es el proceso por el cual se adquieren o desarrollan conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes, con el propósito de contribuir al desarrollo de un individuo para el desempeño de una actividad

El personal de cada organización demuestra sus conocimientos, habilidades y actitudes en el ambiente en que desarrolla sus actividades o funciones. Frente a esto, las empresas necesitan detectar si su personal requiere capacitación o si está realmente preparado para las funciones del cargo y así evitar pérdidas en la productividad o servicio que brinde. En este sentido Chiavenato (2009) consideró que

Los requerimientos de capacitación son falencias en la institución profesional de los individuos, es la diferencia entre lo que un individuo debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan un contraste entre lo que debería ser y lo que realmente es (p. 378).

Un requerimiento de capacitación es una necesidad de fortalecer el campo de información o de habilidades que un trabajador o un grupo que deben desarrollar para desarrollar y/o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Consiste en que la capacitación se dirija hacia estas necesidades y carencias y las fortalezca, entonces será benéfica para los trabajadores, para la institución y, sobre todo, para el usuario. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (León & Jimenez, 2016).

La capacitación posee gran importancia para el desempeño de los empleados públicos. Efectiviza la gestión estatal que realiza dentro de las instituciones públicas. Pero a su vez, como efecto deseado la capacitación debe potenciar las capacidades del funcionario y promocionar su desarrollo en el quehacer institucional, y así mejorar su calidad de vida Chiavenato (2007).

Desde esta perspectiva, la capacitación en el sector público requiere ser replanteada desde una visión de inversión y no de gasto. La misma que apuesta por la promoción en el capital humano y el fortalecimiento institucional.

- **Planteamiento del problema**

Uno de los retos que se han planteado en muchos países en los últimos años representa la calidad de la formación y superación del talento humanos. Este proceso ha estado vinculado directamente a los cambios políticos, económicos y sociales que se han generado en los diferentes países, donde el desarrollo social, de la ciencia, la técnica, la práctica y la investigación, han obligado a aplicar -no en el discurso, sino en la práctica efectiva- temas cómo la actualización de conocimientos de los colaboradores en las organizaciones. Y para que pueda realizarse una adaptación al cambio se debe contar ante todo con un talento humano capaz de desarrollar competencias precisas para el ejercicio de sus actividades profesionales.

Lo que significa que toda institución, al mismo tiempo que exige responsabilidades, debe facilitar y potenciar la adaptación de sus profesionales, mediante acciones formativas que posibiliten la optimización en cada puesto de trabajo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde (GADMR) brinda servicios a la ciudadanía de todas las parroquias que lo conforman cuya misión es avanzar con el liderazgo que promueve el desarrollo humano razonable, adjudicando a la comunidad servicios de calidad, mediante la participación de la ciudadanía. El propósito es alcanzar una gestión eficiente y participativa, aportar al bienestar material, espiritual y calidad de vida de sus habitantes, garantizando que los recursos sean utilizados de modo eficaz y transparentes, en cumplimiento del objetivo del buen vivir.

En el año 2009 inicia labores la unidad de capacitación y desarrollo del departamento de recursos humanos, con el objetivo de participar en la planificación, ejecución y evaluación de programas de capacitación dirigido a la preparación integral de los colaboradores. Se pudo determinar que se han realizado algunas acciones de formación sin previamente aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación, que establezca los tipos, modalidades y niveles de aprendizaje, consecuentemente los resultados no han sido efectivos ni los esperados; y

con frecuencia no están relacionadas con las principales funciones del puesto, ocasionando pérdida de interés, poca aplicabilidad y dificultad en actualización de los empleados, lo cual obstaculiza el desempeño organizacional.

De acuerdo con lo descrito con anterioridad y de persistir esta situación, existirá ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos, tanto económicos como intelectuales de la institución, debido al desconocimiento de las necesidades reales de capacitación. Esto puede provocar, además, desmotivación, disminución del desempeño laboral de los empleados por falta de conocimientos, habilidades y actitudes tanto en funciones administrativas como operativas al no sentirse comprometidos con su trabajo y repercutiendo en una atención ineficiente al usuario. De igual manera las relaciones interpersonales pueden ser afectadas creando un desequilibrio en el clima y comportamiento organizacional.

Con el fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos, tanto económicos como intelectuales de la institución y ayudar para que al hacer dicho diagnóstico sirva de base para construir planes y diseños curriculares de capacitación enfocados a satisfacer las necesidades de aprendizaje de los colaboradores del GADMCR. Lo mismo que evitaría la desmotivación, disminución del desempeño laboral de los colaboradores por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes en funciones administrativas por no sentirse comprometidos con su trabajo y repercutiendo en una atención ineficiente a la ciudadanía, de igual manera las relaciones interpersonales pueden ser afectadas creando un desequilibrio en el clima y comportamiento organizacional.

Por la importancia de la problemática antes descrita surge la necesidad de realizar un estudio donde se dé respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de talento humano del área administrativa – financiera del GADMCR?

- **Justificación**

Se hizo necesario y pertinente llevar a cabo la investigación para hacer explícitas las necesidades de capacitación en función de requerimientos de los puestos y de acuerdo con la realidad del entorno o función en la cual se desempeñan los colaboradores del GADMCR que pertenecen o laboran en las áreas administrativas y financieras. Con el fin de buscar una ayuda a la institución para mejorar su sistema de capacitación, que permita a su vez el mejor conocimiento del cargo, relaciones de jefe y subordinados y toma de decisiones, además de brindar una atención más eficiente, eficaz, transparente y con un alto sentido de responsabilidad hacia la ciudadanía del Cantón Rioverde.

Conociendo la situación actual respecto al tema de capacitación del GADMCR de su talento administrativo y financiero se puede tomar correctivos y mejorar en lo que hace falta, logrando cumplir los objetivos de la institución con la mejor eficiencia y eficacia de cada colaborador, además de crear una motivación en los funcionarios y buen clima laboral. Así, los resultados obtenidos de este estudio sirven de base para construir planes y diseños curriculares de capacitación enfocados a satisfacer las necesidades de aprendizaje de los funcionarios de la institución y, a su vez, se constituye como un insumo enriquecedor para la misma.

Siendo así que esta investigación beneficiará en primer orden al departamento de talento humano del GADMCR. Este tendrá el conocimiento de lo que hace falta para el personal respecto a capacitaciones, que si toma en cuenta los resultados y se pone en marcha un plan de capacitaciones saldrían favorecidos todos los colaboradores de las áreas administrativas – financieras con beneficios como:

- Conocimiento de trabajadores que requieren capacitación y en qué contenidos se necesita reforzar o capacitar.
- Optimización de los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribución al logro de los objetivos de la institución de manera eficiente y eficaz.
- Logro del empoderamiento en el puesto.
- Crecimiento personal y profesional.

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar las necesidades de capacitación del talento humano del área administrativa – financiera del GADMCR.

Objetivos específicos

1. Detectar las necesidades de capacitación en los conocimientos que necesita poseer el talento humano del área administrativa-financiera del GAD Municipal del Cantón Rioverde, para realizar sus funciones.
2. Identificar las necesidades de capacitación en las habilidades que necesita desarrollar el talento humano del área administrativa-financiera del GAD Municipal del Cantón Rioverde, para realizar sus funciones.
3. Reconocer las necesidades de capacitación en las actitudes que necesita practicar el talento humano del área administrativa-financiera del GAD Municipal del Cantón Rioverde, para realizar sus funciones.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórica-conceptual

1.1.1. Capacitación y desarrollo del talento humano

La capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Por ello, la capacitación debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos como también acarrea beneficios a la organización.

De la revisión bibliográfica realizada para el desarrollo del estudio, se ubicaron varias definiciones de capacitación, entre ellas Mendoza (2000) quien considera la capacitación como “un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional” (p48).

En el mismo orden de ideas, Robbins (2002) define a la capacitación como “toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal con conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas” (p. 493). Mientras que Aquino (2003) señala que “el objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo” (p. 212).

Por otra parte, Blake (2001) plantea que la capacitación:

Está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal (p. 207)

Así mismo, Siliceo (2003) expone que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (p. 190). De esta manera se considera importante la capacitación para que los colaboradores desarrollen de forma eficiente el puesto en el que se desenvuelven, creando ganancias para la empresa e impulsarla al crecimiento.

Frente a un contexto que exige aporte intelectual, innovación y adaptación resulta de vital importancia para las organizaciones la gestión del conocimiento como la define Bueno (2001) quien alega que es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (p. 115).

Robbins y Coulter (2009) consideraron, la capacitación como:

Un proceso de formación y desarrollo del trabajador para rendir aptitudes y procesos de ideas superior, ordinariamente se asocia a aptitudes de análisis, recapitulación deducciones entre otras que permite la transformación intelectual y práctica de los individuos que laboran en una determinada institución (p. 34).

La capacitación del talento humano persigue varios objetivos dentro una empresa. Según Ortíz (2000), los principales objetivos son:

- Contribuir a la modernización de la administración a través de la instrumentación de programas de actualización profesional.
- Optimizar el capital humano.
- Brindar la preparación necesaria al trabajador para el desarrollo de competencias en las organizaciones.

Además de estos objetivos y de forma más específica, Gore (2002) suma los que se citan a

continuación:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Los avances científicos y tecnológicos han provocado que una de las fuentes más importantes de las ventajas competitivas sean los conocimientos. En opinión de Munch (2005) los países desarrollados se han convertido en sociedades del conocimiento en las que el capital humano es considerado como un factor estratégico y se aplican procesos, metodologías y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal tratando de elevar la calidad de las organizaciones y de todos quienes la conforman. Es por ello la significativa importancia que tiene la continua capacitación del talento humano en cualquier organización, independiente a la actividad que realice. Todo es para alcanzar altos niveles de productividad enfrentando una creciente competitividad.

La importancia de la capacitación se refleja en el planteamiento de Pinto (2001) quién señala que “puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para ejecutar los planes de carrera, transparencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías” (p. 89).

Es por lo que la significación de un sistema de capacitación eficiente radica en que este permita a los colaboradores de la organización desempeñar actividades con el nivel de eficacia requerido por los puestos de trabajo, lo cual contribuye a la autorrealización y logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, para que la capacitación sea una herramienta eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y la consecución de los objetivos de la empresa.

Reforzando lo anterior, Grados (2002, p.121) señala beneficios que ofrece la capacitación.

Entre ellos cita:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa.
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios.
- Disminuir ausencias y rotación de personal.
- Optimización de recursos
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Disminuir la carga de trabajo de los jefes.
- Empoderamiento del puesto de trabajo.

Por lo antes expuesto, se observa que existen muchas razones por las cuales una organización debe capacitar al talento humano constantemente. Es indudable que los colaboradores son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y actitudes de los colaboradores.

1.1.2. El Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Antes de precisar que es el proceso de detección de necesidades es importante señalar que una necesidad de capacitación es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado. Según Rodríguez (2002) esta necesidad es “la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “debe ser”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan” (p. 63).

Por lo tanto, la determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador. Permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en un plan. Además, que es fundamental para desarrollar

cualquier acción de entrenamiento, por lo que se puede considerar como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo de personal en una organización y lograr una mayor productividad.

También, McGehee y Thayer (2001) señalan que la detección de necesidades de capacitación o entrenamiento debe ser efectuada en 3 diferentes niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de recursos humanos y el análisis de operaciones y tareas. Según estos autores, el Análisis Organizacional abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, recursos y análisis del entorno. Este análisis contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda empresa. Con respecto al Análisis de Recursos Humanos, señalan que este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización. Acerca del Análisis de las Operaciones y Tareas, los citados autores indican que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren de un colaborador para que realice las funciones eficientemente.

El DNC permite recabar información necesaria para diseñar programas de capacitación de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización. Esto, en opinión de Reza (2006, p.110) va a permitir lograr:

- Mayor productividad de los trabajadores al igual que, adecuarlos para progresar.
- Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador, mediante una adecuada política de desarrollo personal.
- Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo y esto sólo es posible cuando la organización determina sistemáticamente las necesidades del personal con el objeto de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo lo cual ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades actuales o futuras.

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación es de gran importancia y una responsabilidad que le corresponde al administrador. Este debe estar pendiente de lo que ocurre en la organización o si existe alguna carencia en los colaboradores y corregir. Como lo corrobora Davenport (2003) al plantear que “los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias” (p.133).

1.1.3. Etapas del diagnóstico de necesidades de capacitación

Mendoza (2005), indica que, aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación y que entre sus principales fases se pueden identificar:

1. Establecimiento de la Situación Ideal (SI)

Presupone lo que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, se debe revisar la documentación administrativa.

2. Descripción de la Situación Real (SR)

Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal por parte de: jefe inmediato, supervisores y personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

Por su parte López y Perdomo (2015) amplían estas fases y hacen referencia a cuatro:

1. Determinación de la situación ideal:

En esta etapa se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal para desempeñarse debidamente en sus funciones.

2. Determinación de la situación real

Se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que verdaderamente posee el personal; teniendo en cuenta su función o desempeño laboral.

3. Comparación entre ambas situaciones

Se compara la situación de la etapa 1 y de la 2: la ideal y la real. Se relaciona lo que debe ser con lo que realmente está sucediendo

4. Determinación de necesidades de capacitaciones y toma de decisiones

Sobre la base de las etapas anteriores, se determinan las necesidades de capacitación en los conocimientos, habilidades y actitudes. Se toman de decisiones al respecto

1.1.4. Los conocimientos

Para Robbins (2004) “el conocimiento viene directamente de la experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros” (p. 65). De manera que los colaboradores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Para Alles (2007) el conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja. Las evaluaciones del conocimiento no pueden predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará. La competencia del conocimiento tiende a ser una característica visible y relativamente superficial. Además resalta que el conocimiento es relativamente fácil de desarrollar, y la manera más económica de hacerlo es mediante la

capacitación.

Morales (2007) refiere que este indicador, es importante. Tiene consecuencias para el procesamiento de la información y la conducta. Señala cuatro tipos de conocimientos:

- ✓ Conocimiento objetivo: Cuanto sabe una persona realmente sobre algo, evaluando de forma más justo posible.
- ✓ Conocimiento subjetivo: Cuánto cree saber una persona al respecto.
- ✓ Conocimiento científico: Trata de descubrir las leyes de la naturaleza, es decir, como Dios ha ordenado este mundo.
- ✓ Conocimiento técnico: Tiene una finalidad, está orientado al saber hacer, a crear objetos artificiales que tienen una finalidad práctica, a satisfacer sus necesidades modificando la naturaleza

1.1.5. Las habilidades

Alles (2007) expresa que la “habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental” (p. 86). Las habilidades mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico -procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos- y pensamiento conceptual -reconocimiento de características en datos complejos-. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. La habilidad es relativamente fácil de desarrollar, pero la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Por su parte, Robbins y Stephen (2004) mencionan que la habilidad es la capacidad que posee el hombre para ejecutar las tareas en su puesto trabajo. Alegan además que, las habilidades generales de un individuo están compuestas por habilidades intelectuales y físicas. Las intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales, como los exámenes de coeficiente de inteligencia, mientras que la habilidad física es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes. Igualmente

señalan que el desempeño de los empleados se favorece cuando correspondan las habilidades con el puesto.

La habilidad es relativamente fácil de desarrollar. La manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

1.1.6. Las actitudes

Según Robbins y Coulter (2005) “las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos” (p.72). Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo, cuando una persona dice me gusta mi trabajo está expresando una actitud hacia el trabajo.

Morales (2007) revela que hay dos formas de cambiar las actitudes:

- Naturaleza cognitiva: se utiliza en las personas motivadas y que saben bien qué desean. Este cambio de actitudes en las personas perdurará durante mucho tiempo.
- Naturaleza afectiva: esta forma de cambio intenta producir un cambio mediante claves. Es un cambio temporal y no perdurará durante mucho tiempo.

Las actitudes ayudan a satisfacer la necesidad básica de conocimiento y control, estructurando la información en términos positivos y negativos. Son expresiones básicas de aprobación o desaprobación, favorabilidad o desfavorabilidad, de gusto o disgusto. Muchas veces las actitudes son influenciadas por la situación y no siempre suelen ser pronosticadores de buen o mal comportamiento en específico (Ansa & Acosta, 2008).

1.1.7. Plan de capacitación

Según lo indican Bohlander y Snell (2008), una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de formación.

Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos cuatro asuntos relacionados: objetivos instruccionales, disposición y motivación de los capacitados, principios de aprendizaje y características de los instructores (Wherther, 2006).

Al mismo tiempo, Wherther (2006, p.98) señala que para la elaboración de un plan de capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Análisis de las condiciones:** Realizar un estudio y descripción del entorno o estructura organizacional, así como, antecedentes de capacitación e insumos de desempeño.
- **Diagnóstico de las necesidades de capacitación:** Precisar los requerimientos del puesto, del área y organización, priorizando el sector y estableciendo con claridad los objetivos.
- **Tratamiento de la información del contexto organizacional de las necesidades de capacitación:** Determinar los responsables de los programas, los recursos y las fechas de inicio y término de actividades.

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en un determinado periodo de tiempo, su propósito general es preparar e integrar al talento humano en el proceso productivo, mediante nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Este programa está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible y a las disponibilidades de la empresa (Bohlander y Snell, 2008).

1.2. Antecedentes

Se tomaron en cuenta estudios anteriores respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones. Ellos son los realizados por Méndez y Prada (2004), García (2004), Granados (2011), Moreira (2013) Argueta (2011) y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2013)

Méndez y Parada (2004), en el documento Diagnóstico de necesidades de capacitación en los hospitales y áreas de salud, indica que en el año 2003, se entrevistó a un total de 393 jefes de departamento o servicio en los 14 hospitales y áreas de salud de San José, Costa Rica con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación en los centros de trabajo de la Institución. Concluyó que existe diferencia entre las tareas definidas en el manual de puestos y las actividades que realmente desempeñan, encontrando necesidades de capacitación como: normativas de garantías explícitas de salud, el 40% tiene bajos problemas en manejo de Microsoft office avanzado, capacidad de confeccionar reportes e indicadores locales, como también se demostró que los trabajadores están de acuerdo con el perfil que desarrollan. En cuanto al análisis de la organización existe insuficiencia de información, y tendrá que ser corregido a través de un proceso de capacitación a los funcionarios.

Además, García (2004), en la tesis denominada Necesidades de capacitación de directores de proyectos. Caso: Christian Children's Fund Guatemala 2002, tuvo como objetivo identificar las necesidades de capacitación en el área de gestión del equipo de directores de proyectos de la institución para mejorar su desempeño laboral. Estableció como sujetos del estudio descriptivo a todo el universo de directores de proyectos -70 individuos-, utilizando como instrumentos para obtener la información censos de opinión, uno dirigido al equipo de directores de proyectos y otro al equipo técnico de monitores de directores. Por medio de lo anterior, se identificaron las necesidades de capacitación del equipo de directores de proyectos en el área de gestión laboral: diseño y metodología de planes, programas y

proyectos, manejo de Microsoft office avanzado; habilidades como, dirección y desarrollo organizacional, planeación, relaciones públicas y liderazgo. Además de que el equipo técnico tiene carencias en temas como: técnicas de archivo y gestión documental, comprensión y expresión escrita y trabajo en equipo. Se recomendó la consideración de un programa a corto plazo de capacitación para el equipo antes mencionado la cual debía planificarse y desarrollarse con enfoque andrológico.

Argueta (2011), en el estudio Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango; se propuso, en la investigación descriptiva, determinar las necesidades de capacitación al sujeto de estudio - personal administrativo de los hoteles mencionados- utilizando como instrumento una entrevista dirigida a los gerentes/propietarios y una encuesta a los empleados. Puntualizó que las principales necesidades de capacitación detectadas en los colaboradores del área son: servicio al cliente, relaciones humanas, desarrollo de destrezas y habilidades como: motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, para lo cual propuso crear un programa de capacitación anual en base a las necesidades encontradas.

Granados (2012), en la investigación descriptiva, Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de Zacapa planteó identificar las necesidades de capacitación de dichos agentes, utilizando como instrumentos de investigación una guía de entrevista y un cuestionario, así como dos listas de comprobación. Concluyó que existen limitaciones en cuanto a conocimientos técnicos en áreas específicas del puesto que desempeñan, así como de la ley y reglamento de tránsito y su aplicación, lo que les impide tener un efectivo control del tránsito vehicular, la aplicación correcta de la ley y reglamento, así como garantizar seguridad y orientación preventiva y correctiva a los conductores y población en general. Sugiere evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los agentes de tránsito para determinar los conocimientos técnicos que poseen y las debilidades o deficiencias que se deben que reforzar con temas y contenidos mínimos que se relacionen con actividades propias del puesto.

Además, Granados (2011), en la tesis denominada Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala; propuso, en el estudio descriptivo, determinar las herramientas utilizadas para detectar las necesidades de capacitación del personal de las misiones antes mencionadas, utilizando como instrumentos un cuestionario dirigido a funcionarios diplomáticos y un cuestionario para colaboradores guatemaltecos. Determinó que las herramientas utilizadas para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades en funcionarios diplomáticos son la entrevista, evaluación de desempeño, observación y la encuesta, sin embargo las misiones diplomáticas no tienen determinada una herramienta para realizar el proceso de detección de necesidades del personal guatemalteco, por lo tanto propuso lograr la identificación de herramientas confiables, fáciles y actualizadas para llevar a cabo el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, siendo éstas la entrevista y la evaluación de 360°.

Moreira (2013) realiza una investigación titulada “Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Propuesta de un módulo práctico”. El tipo de estudio es descriptivo, con un diseño no experimental, el instrumento fue un cuestionario. Las unidades de análisis en este fueron orientadas al personal administrativo, directivo, estudiantes y docentes de la Universidad Cristiana Latinoamericana-extensión Guayaquil. De las opiniones de las personas entrevistadas, se pudo detectar que un gran porcentaje la necesidad de capacitación en atención al cliente al personal administrativo. Conclusión el 95 % de la población encuestada de Universidad Cristiana Latinoamericana están de acuerdo que la formación incide en la calidad de servicio. El 100% de los docentes y educandos manifiestan que las políticas de atención al cliente tanto interno como externo son débiles, dado que la universidad no ha brindado la capacitación permanente al trabajador administrativo. Docentes y educandos con el 93% considera que el trabajador administrativo de la UCL no ha sido debidamente capacitado, ni ha recibido una preparación adecuada y de manera oportuna, manifiesta que no responde a los requerimientos de los usuarios oportunamente.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2013) llevó a cabo un estudio con título “Detección de necesidades de capacitación del sector público (a nivel nacional). Se realizó a través de una metodología mixta, dando como resultado que el alto porcentaje de interés institucional de capacitar a trabajadores públicos, pertenecientes al Régimen del Código del Trabajo, constituye un indicador para que el SECAP fortalezca sus estrategias que permitan construir una oferta académica dirigida a este sector. Además de qué cursos son demandados con un gran porcentaje de preferencia (modalidades: presencial, in house, semipresencial, virtual) y requieren ser impartidos en el primer trimestre del año- prioridad alta- como son: herramientas de gestión para el sector público, atención con calidad y calidez a la ciudadanía. Técnicas para el manejo del talento humano y gestión de proyectos públicos.

1.3. Fundamentación Legal

La investigación se sustentó en las siguientes leyes:

La Constitución de la República (2008), en su TÍTULO IV sobre PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PODER, en el capítulo séptimo – Administración Pública, sección primera sobre Sector Público; Art. 225 menciona que dentro de las instituciones que conforman el sector público están “las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado” (Constitución de la República, 2008, p.117).

Siguiendo con la Constitución de la República (2008), en su TÍTULO IV sobre PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PODER, capítulo séptimo – Administración Pública, en la sección tercera sobre Servidoras y servidores Públicos; Art. 234 hace referencia a que:

“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” (Constitución de la República, 2008, p.119).

Ley Orgánica de Servidor Público (LOSEP) (2010):

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. Este tendrá las siguientes competencias:

g) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación;

De la formación y la capacitación

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

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

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

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación: El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos

que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

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

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación: La formación y capacitación efectuada a favor de 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 delo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dicho valor es 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.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

La investigación se realizó a través de una metodología cuantitativa, con alcance descriptivo. Donde se usaron herramientas estadísticas e informáticas para obtener resultados. Para ello se analizó la situación real de los colaboradores del GADMCR, ayudando a identificar y mostrar cómo se manifiestan las necesidades de capacitación que existen en las áreas objetas de estudio.

La presente investigación reúne las características, de un diseño no experimental transeccional. No se manipulan la variable de estudio: necesidades de capacitación y porque se realizó en un tiempo único, una sola medición.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de variables

La variable medida en la investigación ha sido Necesidades de capacitación. La tabla 1 presenta la operacionalización de ella.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Necesidades de capacitación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Necesidades de capacitación	“Diferencia cuantificable entre un “ser” y un “debe ser”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan” (Rodríguez, 2002, p. 63)	• Elaboración del marco teórico de capacitación. • Elaboración de encuestas. • Aplicación de cuestionario al personal administrativo-financiero. • Tabulación de resultados. • Análisis de resultados.	Conocimientos	*Políticas y Actividades de Administración Pública *Manejo de Gestión por Resultado (GPR) *Materia administrativa, técnica y legal sobre manejo de talento humano. *Diseño y metodología de planes, programas y proyectos. *Sistema de gestión de calidad. *Informática *Régimen u ordenamiento legal vigente (LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO) *Control interno *Técnicas de archivo y gestión documental *Manejo de herramientas office (Excel avanzado) *Atención al cliente *Manejo portal de compras públicas *Contratación estatal

	*Normatividad legal bienes muebles e inmuebles
	*Normatividad seguros y pólizas
	*Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores
	*Administración y manejo de redes
	*Procesos logísticos
	*Contabilidad
	*Gestión de inventario
	*Manejo de instructivos de archivología
	*Manejo y control de documentos
	*Sistemas de documentación, inventario
	*Técnicas de conservación documental
	*Presupuesto
	*Contratación estatal
	*Conocimiento financiero (auditoría)
	*Manejo de sistemas contables
	*Finanzas públicas
	*Relaciones humanas
	*Procesos de cobro
	*Negociación y manejo conflictos
	*Administración de recursos
	*Reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal
Habilidades	*Liderazgo
	*Planeación
	*Toma de decisiones
	*Dirección y desarrollo organizacional

	*Relaciones públicas
	*Conocimiento del entorno
	*Comprensión y Expresión Escrita
	*Comprensión y Expresión Oral
	*Manejo de la información
	*Pensamiento conceptual
	*Relaciones interpersonales
	*Colaboración
	*Adaptación al cambio
	*Experticia técnica
	*Identificación de problemas
	*Creatividad e innovación
	*Análisis y síntesis de informes administrativos
	*Manejo de recursos financieros
	*Iniciativa
	*Orientación al cliente
	*Comunicación efectiva
Actitudes	*Orientación a los resultados.
	*Transparencia
	*Compromiso con la organización
	*Trabajo en equipo
	*Aprendizaje continuo

2.3. Población y muestra

Para Hernández (2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.174). Por lo tanto, la población para efecto del presente estudio estuvo constituida por los 15 colaboradores del área administrativa – financiera del GADMCR. Estos se detallan en la tabla 2.

Tabla 2

Nómina De Colaboradores Del Gad Municipal De Rioverde (Área Administrativa - Financiera)

COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL DE RIOVERDE (ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA)	
Nº	CARGO
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
1	Director administrativo
2	Asistente administrativo
3	Responsable en compras públicas
4	Responsable en sistemas
5	Asistente técnico
6	Responsable de bodega
7	Asistente de bodega
8	Asistente técnico de bodega
9	Responsable de estadística y archivo
10	Asistente de archivo
DEPARTAMENTO FINANCIERO	
11	Director financiero
12	Contador general
13	Asistente administrativo de financiero
14	Tesorero
15	Recaudación

Nota. Tomado de Nómina del GADMR (2020)

Según el objetivo general de la investigación, esta se centraba en todos los trabajadores del área administrativa – financiera del GADMCR, es decir, el fin era diagnosticar las necesidades de capacitación de todos ellos. Por tal razón, no se calcula muestra y se trabaja con toda la población.

2.4. Técnicas e instrumentos

Para desarrollar la investigación se utilizó la técnica de encuesta. Se aplicó en ella, como instrumento, un cuestionario que contó de preguntas que ayudaron a cumplir los objetivos de la investigación.

Se diseñó un cuestionario con un formato adaptado de Reza (2012) (Anexo A), con contenido diferente para cada puesto porque todos los trabajadores, desempeñan funciones distintas con competencias diferentes. Es por lo que se crearon 15 cuestionarios con conocimientos, habilidades y actitudes diferentes, para conocer las necesidades de capacitación en cada uno de estos componentes; partiendo de si se requiere o no para el puesto y del nivel de dominio de ellos a través de una escala: ninguno, muy mal, mal, regular, bien, avanzado.

2.5. Análisis de datos

Concluida la etapa de recolección de información, se interpretaron los datos utilizando la herramienta de Microsoft Excel. Para ello se hizo uso de la estadística descriptiva, calculando frecuencias y porcentajes, Según Molina (2016) esta sustituye o reduce el conjunto de datos obtenidos por un pequeño número de valores descriptivos y puede ser transmitida con facilidad y eficacia mediante una variedad de herramientas gráficas.

Finalmente, los resultados se presentaron de forma ordenada. Para ello se emplearon tablas.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Como primera acción se realizó una consulta al documento que establece los perfiles del puesto de los departamentos administrativo – financiero del GADMCR. Esta revisión tuvo como fin identificar la situación ideal de cada uno de los puestos de estos departamentos. Las tablas 3, 4 y 5 reflejan cuales son los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para cada puesto.

Tabla 3

Conocimientos necesarios para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR

Departamento	Puesto de trabajo	Conocimientos
Departamento administrativo	Director administrativo	• Políticas y Actividades de Administración Pública • Manejo de Gestión por Resultado (GPR) • Materia administrativa, técnica y legal sobre manejo de talento humano. • Diseño y metodología de planes, programas y proyectos. • Sistema de gestión de calidad. • Informática básica. • Régimen u ordenamiento legal vigente (LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO) • Control interno
	Asistente administrativo	• Técnicas de archivo y gestión documental • Manejo de herramientas office • Atención al cliente • Sistema de Gestión de calidad
	Responsable de compras públicas	• Manejo portal de compras públicas • Contratación estatal • Normatividad legal bienes muebles e inmuebles • Normatividad seguros y pólizas

Responsable de sistemas	• Sistema de gestión calidad • Control interno • Normatividad en sistema, Gobierno en línea • Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores • Diseño y metodología de planes, programas y proyectos • Informática intermedia • Sistema de gestión de calidad • Control interno
Asistente técnico	• Normatividad en sistema, Gobierno en línea • Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores • Diseño y metodología de planes, programas y proyectos • Administración y manejo de redes • Informática intermedia
Responsable de bodega	• Manejo Excel avanzado • Procesos logísticos • Contabilidad básica • Gestión de inventario • Control interno
Asistente de bodega	• Técnicas de archivo y gestión documental • Manejo de herramientas office • Atención al cliente • Sistema de Gestión de calidad
Asistente técnico de bodega	• Manejo Excel avanzado • Procesos logísticos • Contabilidad básica • Gestión de inventario • Técnicas de archivo y gestión documental
Responsable de estadística y archivo	• Manejo de instructivos de archivología • Manejo y control de documentos • Sistemas de documentación, inventario • Manejo de herramientas office • Control interno

	Asistente de archivo	• Técnicas de conservación documental • Técnicas de archivo y gestión documental • Manejo de herramientas office • Atención al cliente • Sistema de Gestión de calidad
Departamento financiero	Director financiero	• Conocimiento presupuestal • Contratación estatal • Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores • Informática básica • Conocimiento contable • Conocimiento financiero (auditoría) • Sistema de gestión de calidad • Manejo de sistemas contables
	Contador general	• Conocimiento presupuestal • Informática básica • Conocimiento contable • Conocimiento financiero • Sistema de gestión de calidad • Manejo de sistemas contables
	Asistente administrativo de financiero	• Técnicas de archivo y gestión documental • Manejo de herramientas office • Atención al cliente • Sistema de Gestión de calidad • Contabilidad básica
	Tesorero	• Presupuesto • Finanzas públicas • Fundamentos de formulación y evaluación de proyectos • Gestión pública • Sistema de gestión de calidad
	Recaudación	• Contabilidad básica • Relaciones humanas • Procesos de cobro • Negociación y manejo conflictos • Administración de recursos

- Reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal

Nota. Tomado de Perfil del puesto, departamentos administrativos – financiero del GADMCR

Tabla 4

Habilidades necesarias para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR

Departamento	Puesto de trabajo	Habilidades
Departamento administrativo	Director administrativo	• Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno
	Asistente administrativo	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Manejo de la información • Relaciones interpersonales • Colaboración • Adaptación al cambio
	Responsable de compras públicas	• Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno
	Responsable de sistemas	• Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno
	Asistente técnico	• Experticia técnica • Trabajo en equipo

Departamento financiero	Responsable de bodega	• Identificación de problemas • Creatividad e innovación • Análisis y síntesis de informes administrativos • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno
	Asistente de bodega	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Pensamiento conceptual
	Asistente técnico de bodega	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Identificación de problemas • Pensamiento conceptual • Experticia técnica
	Responsable de estadística y archivo	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Organización de información • Pensamiento conceptual
	Asistente de archivo	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Identificación de problemas • Pensamiento conceptual
	Director financiero	• Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno
	Contador general	• Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo organizacional • Relaciones públicas • Conocimiento del entorno

Asistente administrativo de financiero	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Identificación de problemas • Pensamiento conceptual
Tesorero	• Aprendizaje continuo • Experticia profesional • Trabajo en equipo y colaboración • Creatividad e innovación • Liderazgo de grupos de trabajo • Toma de decisiones
Recaudación	• Comprensión y Expresión Escrita • Comprensión y Expresión Oral • Manejo de recursos financieros • Iniciativa • Orientación al cliente • Comunicación efectiva

Nota. Tomado de Perfil del puesto, departamentos administrativos – financiero del GADMCR

Tabla 5

Actitudes necesarias para los puestos de trabajos en los departamentos administrativo – financiero del GADMCR

Departamento	Puesto de trabajo	Actitudes
Departamento administrativo	Director administrativo	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo
	Asistente administrativo	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Orientación al usuario • Compromiso con la organización • Aprendizaje continuo
	Responsable de compras públicas	• Orientación a los resultados. • Transparencia

Responsable de sistemas	• Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia
Asistente técnico	• Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia
Responsable de bodega	• Compromiso con la organización • Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo
Asistente de bodega	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo
Asistente técnico de bodega	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo
Responsable de estadística y archivo	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo
Asistente de archivo	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo

Departamento financiero	Director financiero	• Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo
	Contador general	• Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo
	Asistente administrativo de financiero	• Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo
	Tesorero	• Aprendizaje continuo • Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Orientación al usuario
	Recaudación	• Orientación a los resultados. • Transparencia • Compromiso con la organización • Trabajo en equipo • Aprendizaje continuo

Nota. Tomado de Perfil del puesto, departamentos administrativos – financiero del GADMCR

Una vez obtenida la situación ideal de cada puesto, con ella se conformó y se aplicó el cuestionario que proporcionó la información por cada trabajador de si requiere o no de los conocimientos, habilidades y actitudes y cuál es el dominio que consideran tener de estos. Con esta información se supo, de forma individual, la situación real de cada trabajador por departamento y de manera general, la situación de las necesidades de capacitación en estos dos departamentos. Esta situación se analizó de forma general y de forma individual por cada trabajador. En las tablas 6, 7 y 8 se reflejan los datos obtenidos de manera general acerca

de si se requiere o no los conocimientos, habilidades y actitudes. En las tablas 9, 10 y 11 se expone el nivel de dominio que poseen de estos.

La tabla 6 demuestra la cantidad de conocimientos requeridos. Se puede observar que, en ambas áreas, tanto en la administrativa como en la financiera, los colaboradores respondieron que sí requieren conocimientos. En el área administrativa se requiere de casi la totalidad de los conocimientos, de 24 de estos se requieren 21 (el 88 %). Se destaca que, en la mayor parte de estos, todos los trabajadores del área los requieren. Los conocimientos que no se requieren son: manejo de gestión por resultados, informática, leyes como la LOSEP y código de trabajo. Igualmente sucede en el área financiera: se requiere de casi la totalidad de los conocimientos, de 18 de estos se requieren 13 (el 72 %). Se destaca que, en la mayor parte de estos, todos los trabajadores del área los requieren. Se puede observar que en financiera no se requieren los conocimientos de: informática, atención al cliente, relaciones humanas, administración de recursos y reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal.

Tabla 6

Conocimientos requeridos de manera general

CONOCIMIENTOS	REQUERIDOS	
	SI	NO
AREA ADMINISTRATIVA		
Políticas y Actividades de Administración Pública	67%	33%
Manejo de Gestión por Resultado (GPR)	0%	100%
Materia administrativa, técnica y legal sobre manejo de talento humano.	100%	0%
Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	100%	0%
Sistema de gestión de calidad.	33%	67%
Informática	0%	100%
Régimen u ordenamiento legal vigente (LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO)	0%	100%
Control interno	75%	25%
Técnicas de archivo y gestión documental	100%	0%
Manejo de herramientas office (Excel avanzado)	67%	33%
Atención al cliente	33%	67%

Manejo portal de compras públicas	100%	0%
Contratación estatal	100%	0%
Normatividad legal bienes muebles e inmuebles	100%	0%
Normatividad seguros y pólizas	100%	0%
Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	100%	0%
Administración y manejo de redes	100%	0%
Procesos logísticos	100%	0%
Contabilidad	50%	50%
Gestión de inventario	100%	0%
Manejo de instructivos de archivología	100%	0%
Manejo y control de documentos	100%	0%
Sistemas de documentación, inventario	100%	0%
Técnicas de conservación documental	100%	0%
AREA FINANCIERA		
Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	100%	0%
Sistema de gestión de calidad.	33%	67%
Informática	0%	100%
Técnicas de archivo y gestión documental	100%	0%
Manejo de herramientas office (Excel avanzado)	100%	0%
Atención al cliente	0%	100%
Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	100%	0%
Contabilidad	25%	75%
Presupuesto	100%	0%
Contratación estatal	100%	0%
Conocimiento financiero (auditoría)	100%	0%
Manejo de sistemas contables	100%	0%
Finanzas públicas	100%	0%
Relaciones humanas	0%	100%
Procesos de cobro	100%	0%
Negociación y manejo conflictos	100%	0%
Administración de recursos	0%	100%
Reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal	0%	100%

La tabla 7 refleja la cantidad de habilidades requeridas. Se puede constatar que, en ambas áreas, los colaboradores requieren habilidades. En el área administrativa se requiere de casi la totalidad de las habilidades, de 17 de estas se requieren 11 (el 65 %). Se destaca que, en la mayor parte de estas, todos los trabajadores del área las requieren. Las habilidades más requeridas en esta área son: relaciones interpersonales, adaptación al cambio, experticia técnica, creatividad e innovación y análisis y síntesis de informes administrativos. De la misma manera ocurre en el área financiera: se requiere de casi la totalidad de las habilidades, de 16 de estas se requieren 9 (el 56 %). Las habilidades más requeridas en esta área son: manejo de la información, experticia técnica, orientación al cliente, comunicación efectiva.

Tabla 7

Habilidades requeridas de manera general

HABILIDADES	REQUERIDOS	
	SI	NO
AREA ADMINISTRATIVA		
Liderazgo	0%	100%
Planeación	50%	50%
Toma de decisiones	0%	100%
Dirección y desarrollo organizacional	75%	25%
Relaciones públicas	25%	75%
Conocimiento del entorno	25%	75%
Comprensión y Expresión Escrita	40%	60%
Comprensión y Expresión Oral	20%	80%
Manejo de la información	0%	100%
Pensamiento conceptual	0%	100%
Relaciones interpersonales	100%	0%
Colaboración	0%	100%
Adaptación al cambio	100%	0%
Experticia técnica	100%	0%
Identificación de problemas	0%	100%
Creatividad e innovación	100%	0%
Análisis y síntesis de informes administrativos	100%	0%
AREA FINANCIERA		
Liderazgo	33%	67%
Planeación	0%	100%

Toma de decisiones	0%	100%
Dirección y desarrollo organizacional	50%	50%
Relaciones públicas	50%	50%
Conocimiento del entorno	0%	100%
Comprensión y Expresión Escrita	50%	50%
Comprensión y Expresión Oral	50%	50%
Manejo de la información	100%	0%
Pensamiento conceptual	0%	100%
Experticia técnica	100%	0%
Identificación de problemas	0%	100%
Creatividad e innovación	0%	100%
Iniciativa	0%	100%
Orientación al cliente	100%	0%
Comunicación efectiva	100%	0%

En la tabla 8 se aprecia que los porcentajes de requerimientos de las actitudes, en ambas áreas estudiadas, son bastante bajos, en cada una de las habilidades no llegan a la mitad de los trabajadores que la requieran. En ambas áreas la actitud más querida es orientación a los resultados, seguida de aprendizaje continuo en la administración y de transparencia en la financiera.

Tabla 8

Actitudes requeridas de manera general

ACTITUDES	REQUERIDOS	
	SI	NO
AREA ADMINISTRATIVA		
Orientación a los resultados.	20%	80%
Transparencia	10%	90%
Compromiso con la organización	10%	90%
Trabajo en equipo	0%	100%
Aprendizaje continuo	20%	80%
AREA FINANCIERA		
Orientación a los resultados.	40%	60%
Transparencia	20%	80%

Compromiso con la organización	0%	100%
Trabajo en equipo	20%	80%
Aprendizaje continuo	0%	100%

Con relación al nivel de dominio de conocimientos de los colaboradores, la tabla 9 demuestra que estos poseen un buen dominio. En el área administrativa, de 24 conocimientos 10 se encuentran con un nivel de dominio entre regular y mal (el 42 %). Se destacan como conocimientos con peor nivel de dominio: técnicas de archivos y gestión documental, manejo de herramientas office (Excel avanzado), normatividad legal bienes muebles e inmuebles y normatividad seguros y pólizas. Por su parte en el área financiera, de 18 conocimientos, 8 se hallan con un nivel de dominio entre regular y mal (el 44 %).

Tabla 9

Nivel de dominio de conocimientos

CONOCIMIENTOS	NIVEL DE DOMINIO					
	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
AREA ADMINISTRATIVA						
Políticas y Actividades de Administración Pública	0%	0%	0%	67%	0%	33%
Manejo de Gestión por Resultado (GPR)	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Materia administrativa, técnica y legal sobre manejo de talento humano.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	0%	0%	33%	67%	0%	0%
Sistema de gestión de calidad.	0%	0%	0%	17%	83%	0%
Informática	0%	0%	0%	0%	33%	67%
Régimen u ordenamiento legal vigente (LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO)	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Control interno	0%	0%	0%	25%	75%	0%
Técnicas de archivo y gestión documental	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Manejo de herramientas office (Excel avanzado)	0%	0%	0%	83%	17%	0%
Atención al cliente	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Manejo portal de compras públicas	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Contratación estatal	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Normatividad legal bienes muebles e inmuebles	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Normatividad seguros y pólizas	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	0%	0%	50%	50%	0%	0%
Administración y manejo de redes	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Procesos logísticos	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Contabilidad	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Gestión de inventario	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Manejo de instructivos de archivología	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Manejo y control de documentos	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Sistemas de documentación, inventario	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Técnicas de conservación documental	0%	0%	0%	0%	100%	0%
ÁREA FINANCIERA						
Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Sistema de gestión de calidad.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Informática	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Técnicas de archivo y gestión documental	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Manejo de herramientas office (Excel avanzado)	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Atención al cliente	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Contabilidad	0%	0%	0%	0%	75%	25%
Presupuesto	0%	0%	0%	67%	33%	0%
Contratación estatal	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Conocimiento financiero (auditoría)	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Manejo de sistemas contables	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Finanzas públicas	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Relaciones humanas	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Procesos de cobro	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Negociación y manejo conflictos	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Administración de recursos	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal	0%	0%	0%	0%	100%	0%

En cuanto al nivel de dominio de habilidades que poseen los colaboradores, la tabla 10 describe que existe un buen dominio. En el área administrativa de 17 conocimientos solo 4 se encuentran en regular nivel de dominio (el 24 %), destacándose dentro de estas: relaciones interpersonales, adaptación al cambio y análisis y síntesis de informes administrativos. En el área financiera las 16 habilidades analizadas se encuentran con un buen nivel de dominio.

Tabla 10

Nivel de dominio de habilidades

HABILIDADES	NIVEL DE DOMINIO					
	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
AREA ADMINISTRATIVA						
Liderazgo	0%	0%	0%	0%	67%	33%
Planeación	0%	0%	0%	25%	75%	0%
Toma de decisiones	0%	0%	0%	25%	75%	0%
Dirección y desarrollo organizacional	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Relaciones públicas	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Conocimiento del entorno	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Comprensión y Expresión Escrita	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Comprensión y Expresión Oral	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Manejo de la información	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Pensamiento conceptual	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Relaciones interpersonales	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Colaboración	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Adaptación al cambio	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Experticia técnica	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Identificación de problemas	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Creatividad e innovación	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Análisis y síntesis de informes administrativos	0%	0%	0%	100%	0%	0%
AREA FINANCIERA						
Liderazgo	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Planeación	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Toma de decisiones	0%	0%	0%	0%	67%	33%
Dirección y desarrollo organizacional	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Relaciones públicas	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Conocimiento del entorno	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Comprensión y Expresión Escrita	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Comprensión y Expresión Oral	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Manejo de la información	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Pensamiento conceptual	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Experticia técnica	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Identificación de problemas	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Creatividad e innovación	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Iniciativa	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Orientación al cliente	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Comunicación efectiva	0%	0%	0%	0%	100%	0%

En lo que se refiere al nivel de dominio de las actitudes de los colaboradores, la tabla 11 refleja que existe un buen dominio. Tanto en el área administrativa como en la financiera, las cinco habilidades estudiadas poseen buen nivel de dominio.

Tabla 11

Nivel de dominio de actitudes

ACTITUDES	NIVEL DE DOMINIO					
	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
ÁREA ADMINISTRATIVA						
Orientación a los resultados.	0%	0%	0%	30%	70%	0%
Transparencia	0%	0%	0%	0%	70%	30%
Compromiso con la organización	0%	0%	0%	20%	70%	10%
Trabajo en equipo	0%	0%	0%	10%	90%	0%
Aprendizaje continuo	0%	0%	0%	0%	100%	0%
AREA FINANCIERA						
Orientación a los resultados.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Transparencia	0%	0%	0%	0%	80%	20%
Compromiso con la organización	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Trabajo en equipo	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Aprendizaje continuo	0%	0%	0%	0%	100%	0%

En el análisis individual de los trabajadores se estableció una comparación entre la situación ideal que es lo que debería tener de acuerdo al manual de funciones del GAD Municipal de Rioverde y la real que es el nivel de dominio que dio como resultado esta investigación (Anexo B). En esta comparación se determinaron las carencias/necesidades en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador. En la tabla 12 se muestran los resultados de esta comparación. Aquí se puede observar que en el área administrativa existen mayores necesidades de capacitación que en el área financiera, y en temas de conocimientos es donde hay mayor carencia en los colaboradores. Los funcionarios del área financiera no tienen carencias en temas de habilidades y actitudes.

Tabla 12

Carencia/necesidad obtenida en cada trabajador.

TRABAJADOR	CARENCIAS/NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
AREA ADMINISTRATIVA			
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Diseño y metodología de planes, programas y proyectos. S/N	Toma de decisiones Dirección y desarrollo organizacional	Orientación a los resultados. S/N
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Técnicas de archivo y gestión documental Sistema de Gestión de calidad	Relaciones interpersonales Adaptación al cambio	Orientación al usuario S/N
RESPONSABLE EN COMPRAS PÚBLICAS	Normatividad legal bienes muebles e inmuebles Normatividad seguros y pólizas	S/N	S/N
RESPONSABLE EN SISTEMAS	Normatividad en sistema, Gobierno en línea Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores Diseño y metodología de planes, programas y proyectos Control interno	Dirección y desarrollo organizacional S/N S/N S/N	Orientación a los resultados. S/N S/N S/N
ASISTENTE TÉCNICO	Normatividad en sistema, Gobierno en línea	S/N	S/N

	Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	S/N	S/N
	Diseño y metodología de planes, programas y proyectos	S/N	S/N
RESPONSABLE DE BODEGA	Manejo Excel avanzado	Análisis y síntesis de informes administrativos	S/N
	S/N	Planeación	S/N
ASISTENTE BODEGA	Técnicas de archivo y gestión documental	S/N	S/N
	Manejo de herramientas office	S/N	S/N
ASISTENTE TÉCNICO DE BODEGA	Manejo Excel avanzado	S/N	Trabajo en equipo
	Procesos logísticos	S/N	S/N
	Contabilidad básica	S/N	S/N
	Gestión de inventario	S/N	S/N
	Técnicas de archivo y gestión documental	S/N	S/N
RESPONSABLE DE ESTADÍSTICA Y ARCHIVO	Manejo de herramientas office	S/N	S/N
ASISTENTE DE ARCHIVO	Técnicas de archivo y gestión documental	S/N	Orientación a los resultados.
	Manejo de herramientas office	S/N	Compromiso con la organización
AREA FINANCIERA			
DIRECTOR FINANCIERO	Manejo de sistemas contables	S/N	S/N
CONTADOR GENERAL	Conocimiento presupuestal	S/N	S/N
	Sistema de gestión de calidad	S/N	S/N

ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE FINANCIERO	Manejo de sistemas contables	S/N	S/N
	Técnicas de archivo y gestión documental	S/N	S/N
TESORERO	Manejo de herramientas office	S/N	S/N
	Presupuesto	S/N	S/N
	Finanzas públicas	S/N	S/N
	Fundamentos de formulación y evaluación de proyectos	S/N	S/N
RECAUDACIÓN	Gestión pública	S/N	S/N
	Sistema de gestión de calidad	S/N	S/N
	Procesos de cobro	S/N	S/N
	Negociación y manejo conflictos	S/N	S/N

Nota. S/N (sin necesidad)

Después de conocer de manera individual la carencia de los quince colaboradores, se elaboró un resumen de las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores sobre la base de la carencia detectada de conocimientos, habilidades y actitudes. En la tabla 13 se demuestra la cantidad de colaboradores que requieren las capacitaciones. Con relación a los conocimientos, los más demandados son: manejo de herramientas office (Excel avanzado), técnicas de archivo y gestión documental y diseño y metodología de planes, programas y proyectos; en el área financiera; en cuanto a las habilidades, la más demandada es dirección y desarrollo organizacional y en relación con las actitudes las más demandadas son orientación a los resultados y compromiso con la organización.

Tabla 13

Análisis de número de persona por capacitación.

Capacitación	N° Trabajadores
Conocimientos	
Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	4
Técnicas de archivo y gestión documental	5
Sistema de Gestión de calidad	1
Normatividad legal bienes muebles e inmuebles	1
Normatividad seguros y pólizas	1
Políticas y Actividades de Administración Pública	2
Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	2
Control interno	1
Manejo de herramientas office (Excel avanzado)	6
Técnicas de archivo y gestión documental	5
Procesos logísticos	1
Contabilidad básica	1
Gestión de inventario	1
Manejo de sistemas contables	2
Presupuesto	2
Finanzas públicas	1
Procesos de cobro	1
Negociación y manejo conflictos	1
Habilidades	
Toma de decisiones	1
Dirección y desarrollo organizacional	2
Relaciones interpersonales	1
Adaptación al cambio	1

Análisis y síntesis de informes administrativos	1
Planeación	1
Actitudes	
Orientación a los resultados.	3
Orientación al usuario	1
Trabajo en equipo	1
Compromiso con la organización	2

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

La investigación desarrollada tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación a los colaboradores del área administrativa y financiera del GAD Municipal del Cantón Rioverde, bajo la metodología cuantitativa. Para ello se midieron tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes, donde se buscó saber el nivel de dominio que tenían los 15 colaboradores en cada una de ellas, de acuerdo con el perfil del puesto. Se elaboró un instrumento diferente para cada puesto ya que todos tenían competencias distintas con el fin de definir una lista de todas las necesidades de capacitación por puesto de trabajo.

Después de aplicar el instrumento diseñado y haber realizado el análisis de los resultados, dando cumplimiento a los objetivos trazados y respuesta a la pregunta científica. Se puede afirmar que existen necesidades de capacitación en los departamentos administrativo – financiero. Dentro de las dimensiones analizadas los colaboradores del área administrativa requieren más capacitación que los de financiera en la dimensión de actitudes.

Con relación a los conocimientos requeridos se obtuvo que los colaboradores de ambas áreas analizadas requieren de casi la totalidad de ellos según su puesto de trabajo. De aquí se infiere que una actualización de conocimientos sería de suma importancia tanto para ellos como para la institución, ya que podrán cumplir con las funciones de su cargo de manera eficiente y contribuir con la consecución de la visión y misión del GAD Municipal de Rioverde.

Además de ello se identificaron dieciocho carencias de treinta y cuatro temas que componen la dimensión de conocimiento entre ellas; los temas de manejo de herramientas de office (Excel avanzado) que es el más requerido para capacitación, seguido de técnicas de archivo, gestión documental y diseño y metodología de planes, programas y proyectos. Así como también, otros temas que son pocos requeridos como políticas y actividades de administración pública, gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores, manejo de sistemas contables y presupuesto. Encontrando similitud con los resultados del

estudio de Mérida (2003) que fueron orientación al cliente, formulación y evaluación de indicadores, herramientas de office (Excel avanzado) y pensamiento analítico. Al mismo tiempo; igualmente, García (2004), en su investigación, identificó necesidades de capacitación del equipo de directores de proyectos en el área de gestión laboral: diseño y metodología de planes, programas y proyectos, manejo de Microsoft office avanzado

En cuanto a habilidades requeridas, sucede lo mismo que con los conocimientos, se obtuvo que los colaboradores de ambas áreas analizadas requieren de casi la totalidad de ellas según su puesto de trabajo. Por lo que se obtuvo que los colaboradores de las áreas analizadas requieren dieciséis de veintiún de ellas según el puesto de trabajo que desempeñan. Siendo así que entre los temas más necesarios son dirección y desarrollo organizacional, como también toma de decisiones, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, planeación y análisis y síntesis de informes administrativos. Resultados que son similares a los de García (2004), en la tesis denominada Necesidades de capacitación de directores de proyectos, donde se identificaron las necesidades de capacitación del equipo de directores de proyectos habilidades como, dirección y desarrollo organizacional, planeación, relaciones públicas y liderazgo. Además de que el equipo técnico tiene carencias en temas como: técnicas de archivo y gestión documental, comprensión y expresión escrita y trabajo en equipo.

Es importante para el personal administrativo del GADMR que las habilidades que ellos necesitan sean tomadas en cuenta. Saben que pueden aprenderlas a través de capacitaciones que el GADMR les pueda brindar para beneficio de ambas partes. Estas al ser reforzadas será favorable para el cumplimiento eficiente de misión, visión y oportunidades de la empresa.

Por su parte, las actitudes requeridas mostraron un resultado diferente a los conocimientos y habilidades. En su caso los porcentajes de requerimientos, en ambas áreas estudiadas, son bastante bajos. Siendo así que la actitud más querida es orientación a los resultados, seguida de aprendizaje continuo en la administración y de transparencia en la financiera. Resultados similares fueron obtenidos por Argueta (2011), en el estudio Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango; que puntualizó que las principales necesidades

de capacitación detectadas en los colaboradores del área son: servicio al cliente, relaciones humanas, motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Para los colaboradores del área administrativa - financiera del GADMR, a pesar de tener un buen nivel de dominio sobre las actitudes, reforzarlas y mejorarlas sería de gran importancia. Ello conllevaría al logro de ser excelentes en el ámbito que se desempeñan, obteniendo plena satisfacción laboral. La actitud es el comportamiento que muestra cada uno de los colaboradores y de actitudes fortalecidas depende que el GADMR cuente con un excelente, trabajo realizado en función de todos los pobladores del municipio Rioverde.

En el análisis del nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes se obtuvo que de manera general los colaboradores de ambas áreas poseen un buen nivel de dominio, pero a pesar de ello se necesita de capacitación. De la misma manera lo describe SECAP (2013) en su estudio con título de detección de necesidades de capacitación del sector público a nivel nacional en Ecuador, dando como resultado que existe un alto porcentaje de interés institucional de capacitar a trabajadores públicos, en temas como, herramientas de gestión para el sector público, atención con calidad y calidez a la ciudadanía, técnicas para el manejo del talento humano y gestión de proyectos públicos.

A pesar de que existen carencias en los colaboradores de las dos áreas del GAD Municipal de Rioverde, es en el área administrativa donde existen mayores necesidades de capacitación. En esta es donde existe mayor carencia en temas de conocimientos. Este aspecto es muy importante para tener en cuenta, pues esta área es la base para la toma de decisiones en la institución.

La capacitación en el GADMR, en todos los temas expuestos con anterioridad, se debe considerar no como un hecho obligado que da cumplimiento a una ley, sino como un recurso valioso dentro de la organización. Ayudará a la formación de los colaboradores, al ambiente de trabajo y a desempeñar sus funciones de acuerdo con el perfil. Para seguir en la línea de lo expresado por Castillo (2004), con relación a que el diagnóstico de necesidades de capacitación manifiesta el reflejo real del estado de las instituciones. Es decir, identifica los

posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones, es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar de una forma satisfactoria las funciones de su puesto.

Cabe señalar, que se deben hacer futuras investigaciones para dar seguimiento a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes determinadas en este estudio. Estas investigaciones deben estar encaminadas a desarrollar los siguientes temas: capacitación más efectiva, impacto en las capacitaciones recibidas, resultados del trabajo y evaluación del desempeño.

Los resultados de la investigación fueron positivos para los colaboradores del GADMR de las áreas objeto de estudio. Se precisaron por cada trabajador el nivel de dominio que tiene en cada una de las dimensiones como también una lista de temas requeridos de capacitación por cada colaborador de acuerdo con el puesto que desempeña.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados del presente diagnostico permitieron precisar las necesidades de capacitación de los colaboradores de las áreas administrativa – financiera del GAD Municipal de Rioverde, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones.

1. A pesar de existir buen nivel de dominio de conocimientos, existen necesidades de capacitación en ellos. Estas se centran en temas como: manejo de herramientas de office (excel avanzado), de técnicas de archivo, gestión documental y diseño y metodología de planes, programas y proyectos, sistema de gestión de calidad, normatividad legal de bienes muebles e inmuebles, normatividad de seguros y pólizas, políticas y actividades en administración pública, gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores, control interno, procesos logísticos, contabilidad básica, gestión de inventario, manejo de sistemas contables, presupuesto, finanzas públicas, procesos de cobro y negociación de conflictos. Estas necesidades fueron determinadas a partir de los conocimientos con menos nivel.
2. Aun cuando se evidenció buen nivel de dominio de las habilidades, existen necesidades de capacitación en esta dimensión. Estas se definieron a partir de las habilidades con menos nivel de dominio: toma de decisiones, dirección y desarrollo organizacional, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, planeación y análisis y síntesis de informes administrativos.
3. A pesar de comprobarse un buen nivel de dominio de las actitudes, existen necesidades de capacitación en esta dimensión. Estas necesidades se han determinado sobre la base de las actitudes con menos dominio: orientación a los resultados, orientación al usuario, trabajo en equipo y compromiso con la organización.

Recomendaciones

1. A la máxima autoridad del GAD Municipal de Rioverde se recomienda analizar y elaborar un plan de capacitación y formación que respondan a los resultados de este diagnóstico de necesidades de capacitación, en temas específicos como:
 - En la dimensión de conocimientos: manejo de herramientas de office (excel avanzado), de técnicas de archivo, gestión documental y diseño y metodología de planes, programas y proyectos, sistema de gestión de calidad, normatividad legal de bienes muebles e inmuebles, normatividad de seguros y pólizas, políticas y actividades en administración pública, gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores, control interno, procesos logísticos, contabilidad básica, gestión de inventario, manejo de sistemas contables, presupuesto, finanzas públicas, procesos de cobro y negociación de conflictos.
 - En la dimensión de habilidades: toma de decisiones, dirección y desarrollo organizacional, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, planeación y análisis y síntesis de informes administrativos.
 - En la dimensión de actitudes: orientación a los resultados, orientación al usuario, trabajo en equipo y compromiso con la organización.
2. A los jefes departamentales y al área de talento humano se recomienda llevar a cabo de manera correcta el reclutamiento, selección y contratación de personal para que la institución cuente con colaboradores que posean las habilidades técnicas y conceptuales requeridas para el puesto. Es importante también, la medición de estas competencias ya que la información recogida será utilizada para planear programas de capacitación de acuerdo con la falta de conocimientos y habilidades que se requiere dentro del talento humano.
3. Realizar en el GAD Municipal de Rioverde un análisis y ajuste al manual de perfiles de trabajo para que conlleve a una descripción de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el colaborador para cumplir con éxito las actividades

laborales y con los objetivos organizacionales. Además, es necesario que los jefes de unidad realicen evaluaciones de desempeño e identifiquen las necesidades de capacitación, entre otros, para diseñar un programa formal de retroalimentación -feed back- para informar al evaluado y fijar talleres de reforzamiento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. (1ra. Ed.). Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Argueta, J. (2011). Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango. {Tesis} Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Blake, O. (2001). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Ediciones Machi.
- Bohlander, G & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª. Ed.). Editorial Cengage Learning, S.A.
- Bueno, E. (2001). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín informativo, Club intelectual, España.
- Castillo, D., (2004). Diagnóstico de necesidades para diseñar un programa de capacitación en Cooperativas de Ahorro y Crédito en Guatemala. {Tesis} Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3rd ed.). In McGraw-Hill/Interamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ra. Ed.). Editorial McGraw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20 Oct. 2008, 1–136
- Davenport, T. (2003). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Del Carmen, R. (2014). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1st ed.). Red Tercer Milenio.
- García, P., (2004). Necesidades de capacitación de directores de proyectos. Caso: Christian Children's Fund Guatemala 2002. {Tesis} Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gore, L. (2002). *La educación en la empresa*. Editorial Granica.
- Grados, J. (2002). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Editorial Trillas.
- Granados, C., (2012). Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la policía municipal de tránsito. {Tesis} Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Granados, V., (2011). Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala. {Tesis} Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gutierrez, O. (2002) *La capacitación: Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi.
- Hernández, R., F. C. (2014). *Metodología de la investigación*. (4ta. Ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw – Hill.
- León, L. & Jimenez, B. (2016). Manual de Funciones Laborales.
- Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP. (6 de octubre de 2010). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/03/Reglamento-a-la-LOSEP.pdf>
- McGehee, W. y Thayer, P. (2001). *Capacitación, adiestramiento y Formación profesional*. Limusa.
- Mendez, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Iberoamericana.
- Méndez y Parada (2004). Artículo de Diagnóstico de necesidades de capacitación en los hospitales y área de salud.
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. (5ª. ed.). Triliez.
- Mendoza, D. (2000). *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica, S.A.
- Mérida, N. (2013). El diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Molina, A. (2016). *Estadística Descriptiva*. Conexión ESAN. Monterrico.
- Morales, J. (2007). *Psicología Social*. (1ª. ed.). Editorial McGraw – Hill.
- Moreira, R. (2013). *Necesidades de Capacitación Profesional del Trabajador Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio*. (Tesis maestría): Ecuador.
- Morles, J. (2003). *El Proyecto de Investigación*. Episteme, C.A.
- Munch, J. (2005). *Capacitación y competencias*. Limusa.
- Ortiz, C. (2000). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Ediciones Granica, S.A.
- Perdomo, M. (2015). *Capacitación y Formación del Capital humano. Universidad Interamericana Para El Desarrollo*, 1–37.
- Pinto V., R. (2001). *Proceso de capacitación*. Editorial Diana.
- Reza, J. (2006). *Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. Editorial Panorama.
- Reza, J. (2012). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones* (1a ed). Panorama
- Robbins y Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma. Edición). Prentice Hall: México.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009). *Administración, Un empresario competitivo*, (2da. Ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M., (2005). *Administración*. (8va. Ed.). Editores Marisa Anta, Pearson Educación, Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración I*. Editorial Thompson.
- Siliceo, A. (2003). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Limusa.
- Werther, W. (2006). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Interamericana.

Anexos

Anexo A

Instrumento

**TEMA TESIS: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA DEL GAD MUNICIPAL
RIOVERDE.**

***Instrucciones para el encuestador:** Solicita amablemente a la persona conteste de forma sincera. Recuerda que la información aquí proporcionada, será confidencial y usada con fines de investigación y apoyo a la institución.*

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto:		Nivel de Instrucción:	
Nivel:			
Unidad Administrativa:		Área de Conocimiento:	
Rol:			
Grupo Ocupacional:		Tiempo de Experiencia:	

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN									
N°	ELEMENTO A CONSIDERAR Marque con un "X" lo requerido y nivel de dominio	REQUERIDO		NIVEL DE DOMINIO					
		Si	No	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
1	CONOCIMIENTO								
1,1									
1,2									
1,3									
1,4									
1,5									
2	HABILIDADES								
2,1									
2,2									
2,3									
2,4									

2,5									
2,6									
3	ACTITUDES								
3,1									
3,2									
3,3									
3,4									
3,5									

Anexo B

Situación ideal y real de cada trabajador

COLABORADOR	CONOCIMIENTOS		HABILIDADES		ACTITUDES	
	SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN REAL	SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN REAL	SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN REAL
ÁREA ADMINISTRATIVA						
Ing. Freddy Cedeño (DIRECTOR ADMINISTRATIVO)	Políticas y Actividades de Administración Pública	avanzado	Liderazgo	bien	Orientación a los resultados.	regular
	Manejo de Gestión por Resultado (GPR)	bien	Planeación	bien	Transparencia	avanzado
	Materia administrativa, técnica y legal sobre manejo de talento humano.	bien	Toma de decisiones	regular	Compromiso con la organización	avanzado
	Diseño y metodología de planes, programas y proyectos.	regular	Dirección y desarrollo organizacional	regular	Trabajo en equipo	bien
	Sistema de gestión de calidad.	bien	Relaciones públicas	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Informática básica.	bien	Conocimiento del entorno	bien		
	Régimen u ordenamiento legal vigente (LOSEP, CÓDIGO DE TRABAJO)	bien				
	Control interno	avanzado				
Ing. Lola Moran (ASISTENTE ADMINISTRATIVO)	Técnicas de archivo y gestión documental	regular	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Manejo de herramientas office	bien	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	avanzado
	Atención al cliente	bien	Manejo de la información	bien	Orientación al usuario	regular
	Sistema de Gestión de calidad	regular	Relaciones interpersonales	regular	Compromiso con la organización	bien
			Colaboración	bien	Aprendizaje continuo	bien
Ing. Richard Intrigo (RESPONSABLE EN COMPRAS PÚBLICAS)			Adaptación al cambio	regular		
	Manejo portal de compras públicas	bien	Liderazgo	avanzado	Orientación a los resultados.	bien
	Contratación estatal	bien	Planeación	bien	Transparencia	bien
	Normatividad legal bienes muebles e inmuebles	regular	Toma de decisiones	bien	Compromiso con la organización	bien
	Normatividad seguros y pólizas	regular	Dirección y desarrollo organizacional	bien	Trabajo en equipo	bien
	Sistema de gestión calidad	bien	Relaciones públicas	bien	Aprendizaje continuo	bien
Ing. Miguel Ortega (RESPONSABLE EN SISTEMAS)	Control interno	bien	Conocimiento del entorno	bien		
	Políticas y Actividades de Administración Pública	regular	Liderazgo	bien	Orientación a los resultados.	regular
	Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	regular	Planeación	bien	Transparencia	bien
	Diseño y metodología de planes, programas y proyectos	regular	Toma de decisiones	bien	Compromiso con la organización	bien
	Informática intermedia	avanzado	Dirección y desarrollo organizacional	regular	Trabajo en equipo	bien
	Sistema de gestión de calidad	bien	Relaciones públicas	bien	Aprendizaje continuo	bien
Ing. Julián Nazareno (ASISTENTE TÉCNICO)	Control interno	regular	Conocimiento del entorno	bien		
	Políticas y Actividades de Administración Pública	regular	Experticia técnica	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	mal	Trabajo en equipo	bien	Transparencia	bien
	Diseño y metodología de planes, programas y proyectos	mal	Identificación de problemas	bien	Compromiso con la organización	bien
	Administración y manejo de redes	bien	Creatividad e innovación	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Informática intermedia	avanzado				
Ing. Sigifredo Estupiñán (RESPONSABLE DE BODEGA)	Manejo Excel avanzado	regular	Análisis y síntesis de informes administrativos	regular	Orientación a los resultados.	bien
	Procesos logísticos	bien	Planeación	regular	Transparencia	bien
	Contabilidad básica	bien	Toma de decisiones	bien	Compromiso con la organización	bien
	Gestión de inventario	bien	Dirección y desarrollo organizacional	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Control interno	bien	Relaciones públicas	bien		
Sra. Alexa Ballesteros (ASISTENTE BODEGA)			Conocimiento del entorno	bien		
	Técnicas de archivo y gestión documental	regular	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Manejo de herramientas office	regular	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	bien
	Atención al cliente	bien	Pensamiento conceptual	bien	Compromiso con la organización	bien
	Sistema de Gestión de calidad	bien			Trabajo en equipo	bien
Sr. Ever Panchi (ASISTENTE TÉCNICO DE BODEGA)					Aprendizaje continuo	bien
	Manejo Excel avanzado	regular	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Procesos logísticos	regular	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	bien
	Contabilidad básica	regular	Identificación de problemas	bien	Compromiso con la organización	bien
	Gestión de inventario	regular	Pensamiento conceptual	bien	Trabajo en equipo	regular
Ing. Mariaelena Tello (RESPONSABLE DE ESTADÍSTICA Y ARCHIVO)	Técnicas de archivo y gestión documental	regular	Experticia técnica	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Manejo de instructivos de archivología	bien	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Manejo y control de documentos	bien	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	bien
	Sistemas de documentación, inventario	bien	Organización de información	bien	Compromiso con la organización	bien
	Manejo de herramientas office	regular	Pensamiento conceptual	bien	Trabajo en equipo	bien
Ing. Berta Pata (ASISTENTE DE ARCHIVO)	Control interno	bien			Aprendizaje continuo	bien
	Técnicas de conservación documental	bien				
	Técnicas de archivo y gestión documental	regular	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	regular
	Manejo de herramientas office	regular	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	avanzado
Ing. Jonathan Tambaco (DIRECTOR FINANCIERO)	Atención al cliente	bien	Identificación de problemas	bien	Compromiso con la organización	regular
	Sistema de Gestión de calidad	bien	Pensamiento conceptual	bien	Trabajo en equipo	bien
					Aprendizaje continuo	bien
	Conocimiento presupuestal	bien	Liderazgo	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Contratación estatal	bien	Planeación	avanzado	Transparencia	bien
Ing. Diocelina Sandoval (CONTADOR GENERAL)	Gestión pública, diseño, formulación y evaluación de indicadores	bien	Toma de decisiones	avanzado	Compromiso con la organización	bien
	Informática básica	avanzado	Dirección y desarrollo organizacional	bien	Trabajo en equipo	bien
	Conocimiento contable	avanzado	Relaciones públicas	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Conocimiento financiero (auditoría)	bien	Conocimiento del entorno	bien		
	Sistema de gestión de calidad	bien				
Sra. Dayana Peña (ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE FINANCIERO)	Manejo de sistemas contables	regular				
	Conocimiento presupuestal	regular	Liderazgo	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Informática básica	bien	Planeación	bien	Transparencia	avanzado
	Conocimiento contable	bien	Toma de decisiones	bien	Compromiso con la organización	bien
	Conocimiento financiero	bien	Dirección y desarrollo organizacional	bien	Trabajo en equipo	bien
Ing. Estalin Bone (TESORERO)	Sistema de gestión de calidad	regular	Relaciones públicas	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Manejo de sistemas contables	regular	Conocimiento del entorno	bien		
	Técnicas de archivo y gestión documental	regular	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Manejo de herramientas office	regular	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	bien
	Atención al cliente	bien	Identificación de problemas	bien	Compromiso con la organización	bien
Sra. Esmeraldas León (RECAUDACIÓN)	Sistema de Gestión de calidad	bien	Pensamiento conceptual	bien	Trabajo en equipo	bien
	Contabilidad básica	bien			Aprendizaje continuo	bien
	Presupuesto	regular	Aprendizaje continuo	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Finanzas públicas	regular	Experticia profesional	bien	Transparencia	bien
	Funadamentos de formulación y evaluación de proyectos	regular	Trabajo en equipo y colaboración	bien	Compromiso con la organización	bien
	Gestión pública	regular	Creatividad e innovación	bien	Orientación al usuario	bien
	Sistema de gestión de calidad	regular	Liderazgo de grupos de trabajo	bien		
			Toma de decisiones	bien		
	Contabilidad básica	bien	Comprensión y Expresión Escrita	bien	Orientación a los resultados.	bien
	Relaciones humanas	bien	Comprensión y Expresión Oral	bien	Transparencia	bien
	Procesos de cobro	regular	Manejo de recursos financieros	bien	Compromiso con la organización	bien
	Negociación y manejo conflictos	regular	Iniciativa	bien	Trabajo en equipo	bien
	Administración de recursos	bien	Orientación al cliente	bien	Aprendizaje continuo	bien
	Reglamento interno y normas complementarias del GAD Municipal	bien	Comunicación efectiva	bien		

