



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Título

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EAPA SAN MATEO.

**Previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento
Humano**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Análisis y mejoramiento de procesos

Autor: Víctor Manuel Ruíz Chávez

Asesor: MSc. Marc Grob

Esmeraldas - Ecuador

Enero 2021

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN
PLAN DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EAPA SAN MATEO

Autor: Ing. Víctor Manuel Ruíz Chávez

DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Yanina Bazarro Bazarro Roa

LECTORA 1

f. _____

Mgt. Johanna Gabriela Cisneros Palacios,

LECTORA 2

f. _____

Mgt. David Puente Holguín

f. _____

Mgt. David Guashpa Gómez

f. _____

Esmeraldas, Ecuador, enero 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Quien suscribe, VICTOR MANUEL RUIZ CHÁVEZ, portador de la cédula de ciudadanía No. 0920939840 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL 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.

VICTOR MANUEL RUIZ CHÁVEZ

C.I. 0920939840

CERTIFICACIÓN

Yo, _____, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es PLAN DE CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EAPA SAN MATEO. Certifico que las sugerencias realizadas sobre la Tesis referida han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante los lectores correspondientes.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llevar a cabo el presente trabajo de investigación, por ser mi guía y llenarme de fortaleza con su infinito amor y bondad.

A mis padres, por la formación que me dieron en el hogar, transmitiendo siempre su deseo de superación para sus hijos y siendo ejemplo de honestidad, de perseverancia y entrega.

A mi esposa e hijos, por motivarme cada día para que no desmayara en alcanzar esta nueva meta, por su amor, paciencia y aceptación, en cambiar los fines de semana en familia, para que pueda dedicarle el tiempo necesario a las clases y demás actividades académicas.

A mis suegros, por el cariño y apoyo incondicional que siempre me han manifestado.

A mis hermanos, por estar siempre presentes y apoyarme en las diferentes etapas de mi vida, a mis hijos y sobrinos, porque es a ellos a quienes quiero transmitir, el mensaje y deseo de mis padres que siempre nos enseñaron a que, si nos esforzamos, lograremos alcanzar lo que nos proponemos en la vida.

Víctor Ruiz Chávez

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por acogerme, gracias a todos los docentes por impartir sus conocimientos en cada clase, entregando lo mejor.

A mi asesor de tesis MSc. Marc Grob, quien con sus conocimientos me ha guiado a realizar de la mejor manera este trabajo de investigación.

A la MSc. Yanina Bazurto Roa, por su predisposición y apoyo constante en cada gestión administrativa y académica, desde el inicio de la Maestría en Gestión de Talento Humano.

A mis compañeros maestrantes, quienes, en cada clase y actividad, compartieron sus conocimientos, experiencia y amistad.

Víctor Ruiz Chávez

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema	3
Justificación.....	4
CAPÍTULO I.....	6
1. Marco teórico.....	6
1.1 Fundamentación teórico-conceptual.....	6
1.2. Antecedentes.....	13
2.3. Marco legal.....	16
CAPÍTULO II.....	19
2. Metodología.....	19
2.1. Tipo de estudio	19
2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables.....	19
2.3. Población y muestra.....	21
2.4. Técnicas de recolección de información	21
2.5. Análisis de datos	22
CAPÍTULO III	23
3. Resultados.....	23
3.1 Análisis de los resultados	23
CAPITULO IV	32
4. Discusión	32
4.1. Propuesta	36
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
5.1 Conclusiones.....	43
5.2. Recomendaciones	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Definición de las variables	20
Tabla 2. Población total departamentos de planificación, financiero y administrativo.....	21
Tabla 3. Diseño de investigación.....	22
Tabla 4. Fuentes de conocimientos objeto de evaluación.....	24
Tabla 5. Resumen de la evaluación por departamentos y servidores públicos.....	25
Tabla 6. Ítems en que más puntos perdieron los servidores públicos en su evaluación.....	28
Tabla 7. Propuesta de cursos de capacitación a servidores públicos de la EAPA San Mateo: participantes, entidad capacitadora y temas de capacitación.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. Escala de medición, criterios y valores del desempeño laboral	23
Figura 2. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento de Finanzas	29
Figura 3. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento de Planificación	30
Figura 4. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento Administración	31

Índice de Anexos

Anexo 1. Formulario de evaluación de desempeño	52
Anexo 2. Conocimientos transversales y específicos requeridos para cada puesto de acuerdo al Manual de descripción de puestos	57
Anexo 3. Brechas de conocimientos identificadas en relación al manual de descripción de puestos	62
Anexo 4. Cursos virtuales de la Contraloría General del Estado, noviembre 2020	64
Anexo 5. Cursos virtuales disponibles en la plataforma del Ministerio de Finanzas	65
Anexo 6. Puntos obtenidos en la evaluación general de desempeño, 2019	66

TITULO. Plan de capacitación del talento humano basado en la evaluación del desempeño en la EAPA San Mateo.

RESUMEN

La capacitación del personal es una de las exigencias que deben cumplir las empresas, instituciones y organizaciones en la actualidad, para mejorar la productividad y la calidad de los servicios que presten. Bajo ese presupuesto la presente investigación tuvo como objetivo general elaborar un plan de capacitación para los servidores de EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable), basada en los resultados de evaluación de desempeño aplicada en el periodo 2019, que permita mejorar su nivel de conocimiento y competencias de acuerdo con el perfil de cada puesto de trabajo. Para alcanzar ese objetivo se aplicó una metodología documental con enfoque cualitativo, el cual permitió estudiar la realidad en el contexto natural proporcionando datos descriptivos recolectados. Como principal resultado se obtuvo una caracterización de las necesidades de capacitación de los servidores públicos de la EAPA San Mateo en el año 2019 donde se pudo advertir las necesidades que deben llenarse de acuerdo a la brecha de conocimientos identificada. Como conclusión principal se señala que es preciso aplicar un plan de capacitación a los colaboradores de la Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable (subrogante de la EAPA San Mateo) para mejorar su desempeño, para lo cual se proponen los cursos que deberían recibir y la cantidad de servidores que lo necesitan cada caso.

Palabras clave. Capacitación, desempeño, cursos virtuales, servidores públicos, evaluación del desempeño.

THEME. Human talent training plan based on performance evaluation at EAPA San Mateo.

ABSTRACT

Workers training is one of the demands that companies, institutions and organizations must meet today, to improve their productivity and the quality of the services they provide. Under this budget, the present investigation had the general objective of developing a training plan for the servers of EAPA San Mateo (now Public Joint Venture of Potable Water), based on the results of the performance evaluation applied in the period 2019, which allows to improve their level of knowledge and competent according to the profile of each job position. To achieve this objective, a documentary methodology with a qualitative approach was applied, which allowed studying reality in the natural context by providing descriptive data collected. As the main result, a characterization of the training needs of the public servants of the EAPA San Mateo in 2019 was obtained, where it was possible to notice the needs that must be filled according to the identified knowledge gap. The main conclusion is that it is necessary to apply a training plan to the collaborators of the Public Potable Water Joint Venture (subrogate of the EAPA San Mateo) to improve their performance, for which the courses they should receive for this purpose.

Keywords. Training, performance, virtual courses, public servants, performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

A partir la Revolución Industrial que tuvo lugar en el siglo XX, empezó a tomar relevancia el derecho del recurso humano en las entidades; desde ese entonces se organizó el trabajo, abarcando la formación o capacitación, los pagos salariales, entre otros (Alava & Gómez, 2016, p. 1). Esto propició seguridad para la parte obrera en aquel tiempo. Además, surgieron organismos como “Administración de Recursos Humanos”, “Administración Científica o Taylorismo (Peláez, 2010, citado por Álava y Gómez, 2016, p. 1).

Estos movimientos fomentaron confianza al trabajador, convirtiéndose en un sujeto apto para tomar decisiones basadas en reglas institucionales, permitiendo su desempeño adecuado en los lugares de trabajo y provocando cambios favorables a estos, sobre todo en lo relacionado con sus derechos y beneficios que debían satisfacer los empleadores.

En el contexto de los recursos humanos se veía al trabajador como simple empleado, como meros recursos pasivos de producción, provocando cambios favorables (Palomino, 2015). El empleado toma valor los cuales se basan en los conocimientos, habilidades y destrezas que posea. Conociéndose actualmente como talento humano, este se encarga de seleccionar al personal según las aptitudes y actitudes que tenga y capacitar continuamente (Montoya & Boyero, 2015). Este es el trabajo que realizan la mayor parte de las empresas ecuatorianas, gestionando y capacitando al personal cumpliendo las metas de los establecimientos.

En siglos pasados, las empresas que solo tenían poder adquisitivo y tecnológico, contaban con mayores ventajas competitivas. Mientras que, en la actualidad se toma en cuenta como punto clave la administración del personal, trayendo ventajas en el rendimiento de estos, haciendo que el trabajo se ejecute adecuadamente (Medeiros, Gonçalves, & Camargos, 2019).

Gran parte de los ejecutivos actúan erróneamente al establecer estrategias para el uso de los recursos económicos y tecnológicos, dejando de lado o en segundo plano los recursos

humanos. Sin tener en cuenta que sin ellos las estrategias que se puedan plantear no pueden llevarse a cabo de la forma adecuada (El Financiero, 2015).

Lo cierto es que en una empresa, entidad u organización todos los empleados deben contar con los conocimientos y competencias necesarias para el buen desempeño en el lugar de trabajo, permitiéndoles estar preparados para afrontar los problemas y desafíos continuos que se presenten. Es por eso que todas las empresas desarrollan planes para capacitar a los trabajadores (Bermúdez, 2015).

Los planes de capacitación deben efectuarse según el área y tipo de trabajadores. Además, se los lleva a cabo para cumplir con los objetivos o metas a corto y largo plazo; el afán es de tener un personal competente y, sobre todo, traer mejoras a la empresa, sobre todo, que sean capaces de tomar decisiones a favor de la empresa. Para García (2011) “la capacitación hace posible que los empleados realicen los trabajos actuales y, a la vez, estén aptos para desempeñar los trabajos a futuro obteniendo beneficios en la vida laboral y profesional de ellos” (p. 4). Esto le da una guía oportuna al personal de trabajo para identificarse con los objetivos que tiene la empresa.

Esto permite mejoras en el trabajo en equipo y en la organización de la entidad, ya que en este se perciben las anomalías o falencias en las estructuras y el entorno empresarial (Parra & Rodríguez, 2016). Como un medio educativo, hace posible que los trabajadores se sientan útiles y partes de la entidad, posibilitando el progreso en los debidos cargos que ejerzan. También, proporciona beneficios en el ámbito económico, dado que, hace que reduzcan o estén bajos los costos operativos.

Tal como muestra Rojas (2018), todas las instituciones, sean públicas o privadas, ven la capacitación como punto de desarrollo en su empresa y mejoras en las aptitudes y actitudes del personal para conseguir un mejor desempeño. Por tanto, se puede decir que la falta de capacitación a los servidores de los diferentes niveles de la empresa, afecta en la productividad. Esto obliga a una actualización perenne de los conocimientos, estando al tanto de los cambios continuos en lo que respecta a tecnología, y normativas legales.

El presente estudio se realizó tomando como unidad de análisis la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo (en lo adelante EAPA San Mateo), respecto a la cual debe indicarse que entró en un proceso de liquidación después de 26 años de prestar servicios a la comunidad. Sus funciones así como los activos y pasivos, incluyendo el talento humano,

fueron transferidos el 31 de agosto de 2020 a la Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable, constituida para dar continuidad al servicio bajo una estructura distinta (Freire, 2019).

El desarrollo de este estudio permite proponer la elaboración de un plan de capacitación del talento humano basado en la evaluación del desempeño en la EAPA San Mateo, posibilitando a la empresa fomentar el desarrollo del talento humano, de tal manera que puedan desempeñarse de forma más eficiente en cada uno de sus puestos de trabajo, enfocados en el logro de los objetivos institucionales.

La EAPA San Mateo, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP- (Asamblea Nacional, 2010) referido al subsistema de evaluación del desempeño (artículos 76-80), realizó en el periodo 2019 las evaluaciones de desempeño de todos sus servidores. En el proceso de evaluación se pudo verificar que el objetivo planteado en el artículo 79 literal b) de la ley no se ha cumplido en los últimos años, lo que se evidencia al constatar la falta de planes de capacitación orientados al desarrollo del conocimiento requerido para cada puesto según el perfil.

Planteamiento del problema

Volviendo a la EAPA San Mateo debe señalarse que actualmente cuenta con un total de 262 colaboradores; sin embargo, la evaluación de desempeño se realiza únicamente a los que se encuentran bajo régimen laboral de la LOSEP, considerando que el mayor nivel de responsabilidad de los actos administrativos recae sobre los miembros de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, se considera como prioridad la elaboración del plan de capacitación para dichos departamentos.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño representan la base de información más valiosa para determinar los temas de capacitación que se requieren en cada una de las áreas, estas deben estar directamente relacionadas con el anual de funciones de la Empresa. La falta de conocimiento en los temas inherentes a cada puesto de trabajo podría conllevar a la ineficiencia en el desarrollo de los procedimientos o trámites, debido a que retrasa su ejecución por las observaciones, rectificaciones o devoluciones que se generan, pudiendo estas ser observadas por ente de control correspondiente e incluso generar sanciones para la institución y los funcionarios.

En base a lo anterior, surgen algunas interrogantes que han sido resueltas con la presente investigación: ¿Cómo incide la capacitación del talento humano basado en la evaluación del desempeño, en el desarrollo de las actividades inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la Empresa?, ¿Para qué se debe capacitar a los servidores de las diferentes áreas de la EAPA San Mateo?, ¿Qué problemas han ocasionado la falta de capacitación en las diferentes áreas de la Empresa?

Justificación

La capacitación del talento humano basado en la evaluación del desempeño es un proceso que plantea una herramienta organizacional para para la adecuada gestión del personal. En esta investigación se pudo constatar que será aplicado por primera vez en la EAPA San Mateo, considerando que en la mayoría de los casos las capacitaciones que se realizan en la actualidad son por pedido de ciertos servidores y no por medio de la ejecución de un Plan de Capacitaciones debidamente elaborado en base a la necesidad institucional.

En ese contexto, los procesos de preparación llevadas a cabo aportarán a la ampliación o desarrollo de conocimientos de los servidores, según las especificaciones que se hayan enmarcado. Asimismo contribuirá a que la entidad posea colaboradores capaces de cumplir con la misión, políticas, metas y objetivos propuestos. Además, servirá como factor de motivación para el personal, permitiendo que ellos se sientan útiles y valorados; considerando que se trata del desarrollo del talento humano en el ámbito personal y laboral.

Por último, se tratará de que las entidades públicas y privadas de Esmeraldas se concienticen y vean lo importante que es la implementación inmediata de un plan de capacitación, en base al cargo que desempeña cada servidor de la empresa para que cumpla con sus funciones de acuerdo con lo establecido al perfil para cada puesto, todo lo cual justifica el diseño y ejecución de este estudio cuyos resultados podrían generalizarse a otras entidades similares.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de capacitación para los servidores de EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable), basado en los resultados de evaluación de

desempeño aplicada en el periodo 2019, que permita mejorar su nivel de conocimiento y competencias de acuerdo con el perfil de cada puesto de trabajo.

Objetivos específicos

1. Analizar el conocimiento requerido para cada puesto de trabajo de acuerdo con el manual de descripción de puesto.
2. Revisar las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019 a los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo.
3. Identificar la necesidad de capacitación de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1 Fundamentación teórico-conceptual

Importancia de la capacitación

Lo primero que debe señalarse en la fundamentación teórica de la investigación es la importancia de la capacitación, ya que mediante ella los colaboradores adquieren los conocimientos que aportan al desarrollo empresarial o institucional, tanto profesional como personal y es parte del mejoramiento continuo de habilidades y destrezas de los colaboradores.

La capacitación no se trata solo de contratar el servicio y enviar a los servidores a que realicen los cursos o talleres, lo importante es lograr que los colaboradores alcancen los niveles de conocimiento que le permitan desarrollar de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa (Zazueta, López, & Cervantes, 2017).

Como parte de la capacitación se puede considerar la inducción o entrenamiento, ya que es en esta etapa donde se da a conocer las actividades a realizar, uso de sistemas o procedimientos, manejo de documentación, flujo de procesos, tramites y demás inherentes al cargo y funciones que va a desempeñar en la empresa (Aguayo, 2015).

Los acelerados cambios tecnológico y la innovación de servicio o producción, nos obligan a que se realicen capacitaciones de manera continua, además de tener que estar siempre actualizado debido a la creación de nuevas normativas legales o cambios en las existentes, mismas que son de aplicación obligatoria en los procesos administrativos (Parra & Rodríguez, 2016).

Los procesos de reclutamiento que realizan las empresas para contar con el personal idóneo, no siempre resulta de manera esperada, ya que no todos logran ajustarse al perfil deseado y en pocas ocasiones estos buscan los medios para llegar a cumplirlo, por lo que, es importante

realizar un proceso adecuado de inducción, seguimiento y capacitación para que el nuevo colaborador pueda desempeñarse de la mejor manera en el puesto para el que fue contratado.

Como parte del desarrollo de personal, se van preparando para asumir otros roles en la institución, ante la posibilidad de un traslado, cambio de puesto o la asignación de nuevas funciones, mejorando de esta manera sus oportunidades y las de la empresa, permitiendo así cubrir las necesidades.

Estos avances deben ser medidos a través de evaluaciones periódicas de esta manera se puede establecer el cumplimiento el objetivo de las capacitaciones y si el trabajo del Área o departamento de Talento Humano se ha realizado de forma adecuada (Werther & Davis, 2008).

La capacitación es un proceso continuo que se debe brindar a los servidores desde el inicio de sus labores y a lo largo de su carrera laboral en la empresa, siendo esta parte del desarrollo de talento humano (Herrera, 2014).

La capacitación es sin duda una forma de adquirir nuevos conocimientos o actualización de conocimientos, con el fin de mejorar el rendimiento o eficiencia de los servidores o colaboradores de una empresa, es por eso por lo que las empresas actualmente invierten parte de su presupuesto en la especialización de los sus colaboradores (Orozco, 2017).

Definición y tipos de capacitación laboral

La capacitación laboral actualmente es aplicada por las instituciones para que sus colaboradores adquieran conocimientos profesionales, enmarcados en las funciones de debe desempeñar en el puesto de trabajo o en otras que se pueden considerar como generarle que pueden ser aplicadas en otros puestos de trabajos. En algunos casos se aplica cuando se tiene previsto realizar el cambio de área o puesto a un servidor, esto con el fin de que se encuentre capacitado para asumir el nuevo rol de trabajo que se le va a asignar.

Las capacitaciones laborales de acuerdo a la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0136, Ministerio de Trabajo, pueden ser de los siguientes tipos (Ministerio del Trabajo, 2014):

- **Conocimiento básico.** Se refiere a la inducción y capacitación básica para el servidor pueda desempeñarse y desarrollarse dentro del puesto de trabajo para el que fue contratado.

- **Conocimiento operativo.** Se basa en el desarrollo de habilidades, métodos de trabajo y herramientas que permiten el desarrollo del servidor para aportar a su crecimiento y a mejorar su desempeño en la institución.
- **Conocimiento proactivo.** Se basa en las fortalezas personales de los servidores, desarrollándolas a través de diferentes métodos, esta permite que se le brinde al colaborador herramientas para mejorar su competitividad en la empresa, aportando así con nuevas ideas en su departamento.

En cuanto a la capacitación el Acuerdo Ministerial contempla las siguientes clases:

- **Capacitación inductiva.** Es aquella destinada a orientar, difundir y/o reafirmar en las y los servidores públicos, principios y valores institucionales, acorde con su visión, misión y objetivos.
- **Capacitación técnica.** Está directamente relacionada con el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas en función de la misión, de los productos y servicios que genera cada proceso institucional y sus puestos de trabajo.
- **Capacitación gerencial y/o directiva.** Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.
- **Otras capacitaciones.** Todas aquellas destinadas al desarrollo de competencias conductuales requeridas para las y los servidores públicos.

Desde el punto de vista teórico Aguayo (2015) se refiere a los siguientes tipos de capacitación:

- **Capacitación para saber.** Acciones específicas que pueden ser cursos, talleres, seminarios, conferencias donde se les imparten a los colaboradores conocimientos para realizar nuevas actividades en su puesto de trabajo, como puede ser el manejo de instrumentos, tecnologías o sistemas no implementados hasta entonces en la entidad.
- **Capacitación para hacer.** Es la más recurrente en el ámbito de la capacitación y se basa en el entrenamiento de los colaboradores para que adquieran destrezas y habilidades concretas aplicables a un proceso que se aplica o se desea aplicar en la entidad.

- **Capacitación para ser.** Se enfoca en las relaciones internas de la entidad, y busca influir en el clima laboral para propicia el trabajo en equipo, la prevención del acoso laboral y en general la convivencia armónica entre los trabajadores.

Capacitación para el puesto de trabajo

Los puestos de trabajo forman parte de un punto esencial en el rendimiento favorable para toda entidad. En este se toma en cuenta caracteres como capacidades, cualidades, actitudes, entre otras. La descripción de cargo o puesto de trabajo, consiste en definir las actividades, responsabilidades, competencia, conocimiento, así como los requisitos básicos que debe cumplir el postulante para poder acceder a el puesto de trabajo, por lo que la información que presente un postulante para aun cargo debe ser verificada y comprobada de tal forma que se cerciore del cumplimiento del perfil diseñado.

Las funciones para desempeñarse forman parte de la descripción del puesto, se determinan de acuerdo con la estructura orgánica que tenga la organización ya que de acuerdo con el número de puesto creados y financiados se podrá crear los cargos y distribuir las funciones de tal forma que la empresa desarrolle de sus actividades comerciales o de servicio, a través de sus colaboradores. Todos estos aspectos hacen posible el cumpliendo de los objetivos.

Las estructuras orgánicas son adaptables de acuerdo con el crecimiento y reducción del tamaño de las organizaciones. Esto provoca realizar cambios en las descripciones de puestos, ya que un crecimiento posibilita la creación de nuevos puestos, lo que nos lleva a realizar una nueva distribución de funciones y la creación o designación de nuevas funciones. De igual manera, existen casos en que las estructuras orgánicas se ajusten a una nueva realizada por empresa, obligando a la reducción de personal y con ello una redistribución de las funciones entre los colaboradores que continúen laborando (España, 2015).

Cuando una institución posee una estructura orgánica definida y un correspondiente manual de descripción de puesto, permite realizar un proceso de selección adecuado y ajustado a la necesidad real de la empresa, siendo así el punto de partida para poder realizar las evaluaciones de desempeño en cuanto al cumplimiento de las funciones, conocimientos y competencias definidas para cada puesto.

En el caso de las instituciones del estado, es obligatorio contar con el manual de descripción de puesto para poder planificar y realizar los concursos de mérito y oposición que permitan otorgar nombramiento definitivo para llenar las vacantes existentes (García, 2017). Con esto

da oportunidad a que más personas puedan participar, siempre y cuando cumplan con dichos requisitos.

Un análisis de puesto lleva a determinar las tareas o actividades que se realizan, que requiere el postulante o el ocupante para desarrollarlas, sus competencias requeridas, la misión, objetivos, el nivel de conocimiento que debe tener, la experiencia necesaria, el grado de complejidad e injerencia que tiene el cumplimiento de sus funciones, los lineamientos y normas que deben cumplir.

Para la descripción de un puesto de trabajo, se debe considerar el puesto como tal, mas no a las personas que lo ocupan, para ello inicialmente se debe tener claro cuál es la estructura orgánica de la empresa y con qué personal cuentas, a partir de eso la realizar un análisis de cada puesto, funciones que desempeñan en el momento del levantamiento de la información, sin tomar en cuenta las que deberían hacerse o que desearía que realice (Jiménez, 2016).

Acotando a este ámbito, Carrasco (2009) expresa que la descripción del puesto de trabajo es “la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado de análisis del puesto de trabajo (p. 5). Es decir, en él se especifica los ítems puntuales del puesto recalcando los deberes y responsabilidades a cumplir. Además, da mejoras a la gestión del desarrollo de los grupos de trabajo.

Evaluación de desempeño

Con el paso del tiempo el desempeño de los trabajadores ha ido toman mayor importancia, por tal razón es uno de los factores fundamentales a tratar en una organización. Dicho proceso debe ser efectuado por etapas y para algunas instituciones se lo efectúa como una auditoria.

Para Lobo (2017), manifiesta que la evaluación de desempeño es un instrumento que las empresas privadas o instituciones del estado utilizan como herramienta de medición de cumplimiento de procesos, desarrollo de competencias y conocimiento, estas se elaboran de acuerdo con el perfil de cada puesto de trabajo, partiendo del supuesto que cada servidor o colaborador, previamente ha cumplido con el perfil requerido para desempeñar un cargo dentro de la organización. Esta herramienta debe hacerse constantemente, porque de eso dependerá la estabilidad y la organización de las empresas.

La literatura define también esta etapa como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007, citados por Sánchez y Calderón, 2012. p 58). Esto permite estar al tanto de las labores y el aporte dado por cada trabajador, identificando la eficiencia de ellos.

La evaluación de desempeño en muchas ocasiones no es sino la oportunidad de identificar que conocimiento o competencias deben ser desarrolladas en el servidor o colaborador, así también se determina quienes cumplen de manera satisfactoria con el perfil óptimo requerido, convirtiéndose también en un medio de verificación de cumplimiento mediante la utilización de indicadores, permitiendo a los gerentes o máximas autoridades de la Empresas tomar decisiones que favorezcan al colaborador o servidor tales como promoción de puesto, alza salarial, planes de compensación, entre otros.

Por otra parte, las autoridades según los resultados pueden tomar la decisión de separar al servidor que no cumple las expectativas requeridas para el puesto, aun cuando ya se han aplicado las capacitaciones y entrenamientos correspondientes, en estos casos es donde hasta se podría determinar que el proceso de selección de personal no fue debidamente realizado.

El método de evaluación por competencias permiten que las empresas disminuyan el riesgo de fracasos ya que miden constantemente las capacidades del personal que se encuentra laborando en las diferentes áreas en su empresa o institución, identificando a tiempo las causas del incumplimiento de las metas planteada, esto partiendo desde el punto de vista que la competencia no solo se basa en el conocimiento sino que es una combinación de varios factores tales como: conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas, actitud, entre otros, o que determina si su conducta está encaminada a lo que la empresa desea para alcanzar el éxito (Párraga, 2018).

La globalización debido al flujo de información que llega a todos los países permite que las empresas cada día implemente nuevos métodos o formas de ser gerenciadas, generando cambios en sus estructura orgánica, reestructuración de las funciones de sus empleados, implementación de nuevas normas de calidad, leyes y reglamentos que rigen el tipo de empresa, lo que nos lleva a tener un sistema de evaluación constante sobre el desarrollo del

talento humano, su desempeño y competencias, lo que lleva a las empresas a tener buena productividad y competitividad en el mercado.

El departamento de talento humano debería ser quien realice las evaluaciones de desempeño, con el fin de que se maneje el proceso de forma uniforme, según los perfiles de puestos, aplicándola de acuerdo con los niveles de puestos. Sin embargo, esta es realizada por los jefes de inmediatos de cada departamento, aun cuando los lineamientos los da el departamento de Talento Humano (Capuano, 2004).

Elaboración de plan de capacitación

La elaboración de un plan de capacitación, incluye la toma de decisiones sobre la necesidad de mejorar el desempeño de las áreas de trabajo, realizando el análisis adecuado, sobre la necesidad real de capacitación que tiene la empresa, sean estos grupales o individuales, buscando mejorar el desempeño de los colaboradores para que puedan aportar a la consecución de los objetivos institucionales (Bermúdez, 2015).

Los colaboradores deben contribuir al desarrollo y desempeño de las actividades empresariales, por lo que la capacitación es el medio más idóneo para adquirir las habilidades y conocimientos. De ahí que, cada empresa debe preocuparse en que estos se lleven a cabo.

El plan de capacitación según Jines (2016), expresa que es el proceso se determina y se busca mejorar el desarrollo y desempeño del personal, como equipo e individualmente “con nuevas capacidades y actitudes para realizar su trabajo” (p. 54). Para la elaboración de un plan de capacitación se debe considerar cuál es la necesidad real de capacitación, que conocimiento debe adquirir cada uno de los colaboradores o servidores para el puesto o cargo que deben desarrollar, lo que le va a permitir cubrir la necesidad de la empresa.

El plan de capacitación debe ser orientado a potenciar los conocimientos y las competencias de los servidores, de tal forma que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la Empresa, alineados con la misión y visión de esta, para ello se debe considerar como diagnóstico inicial los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas durante el periodo 2019, a través de esto podemos determinar, lo que la empresa necesita que desarrolle el servidor o colaborador.

Las capacitaciones pueden ser en el ámbito técnico para el personal de operaciones, así como pueden ser de temas administrativos y legales para quienes trabajan y desarrollan procesos

administrativos, adquisiciones, además los servidores que forman parte importante de los procesos operativos, así como en los administrativos, teniendo que ser capacitados en todos los temas o ámbitos.

Como parte del plan de capacitación debe considerarse la evolución sobre los resultados que se obtengan de la capacitación, estos deben ser medible a través de indicadores o parámetros que permitan determinar el efecto o impacto que generó para la empresa, los conocimientos o competencias desarrolladas por el servidor, a través de su aplicación en los procesos (Suárez, 2014).

1.2. Antecedentes

Para este trabajo investigativo se tomó en cuenta otros estudios previos realizados por Aguilar y Marlo (2016), Álava y Gómez (2016), Barreno (2015) y Rojas (2018), Ríos (2018) y todos estos con el fin de comprender los objetivos, metodologías, y los resultados que ellos utilizaron para su investigación o estudio. Valiendo como guías prácticas para la ejecución de la presente investigación.

1. Barreno (2015) desarrolló una investigación titulada “Plan de capacitación para el fortalecimiento de la cultura de servicio de calidad en la Policía Nacional del Ecuador en la Escuela de Formación de Policías San Pablo del Lago”. Su objetivo fue diseñar y proponer un Plan de Capacitación sobre Atención al Cliente para fortalecer la cultura de servicio de calidad en la Escuela de Formación de Policías San Pablo del Lago. Para su desarrollo se sirvió de una metodología cualitativa para realizar una investigación seccional puesto que tuvo como unidad de análisis una muestra de servidores policiales a quienes se les aplicaron como técnicas de investigación la encuesta y la entrevista.

Su conclusión principal fue que el personal de la institución considera que deben ser capacitados en atención al cliente, manifiesta que el personal policial debe ser capacitado, para mejorar el cumplimiento de sus funciones. Existe desmotivación en el personal policial para mejorar la atención al cliente, ya que no conoce sobre la existencia de un plan de capacitación en este tema. Por todo ello recomendó implementar los formularios diseñados en la propuesta para mantener una

planificación, organización, ejecución, evaluación y control de la capacitación, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2. Álava y Gómez (2016) llevó a cabo el estudio titulado “Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección”. Esta investigación se desarrolló con el objetivo de analizar y describir la influencia del talento humano, además de establecer un diseño para la capacitación de los colaboradores de la Institución Pública, Coordinación Zonal 8.

Una de las técnicas usadas de este estudio fue la recopilación de información, al valerse de fuentes como los registros administrativos, investigaciones anteriores, mediciones, rendimiento y evaluaciones realizadas por la institución durante el año 2014. Este aspecto sirvió como base para saber las condiciones del desempeño de los trabajadores hasta la fecha y, también, se usó de base para hacer el banco de preguntas o cuestionario, para llevar a cabo la metodología.

Se trabajó con una muestra de 140 trabajadores, tuvo como resultados la insatisfacción debido al clima laboral que existe en el establecimiento, provocando así, repercusiones en el desempeño laboral como deficiencia en el proceso de selección de personal y capacitaciones. Otro de los aspectos que contribuyeron a la recopilación de información en este estudio fue la evaluación de conocimientos y desempeño de los trabajadores. Se obtuvo un resultado satisfactorio, sin embargo, se recaló que era necesario establecer un Plan de Capacitación Específica.

3. Otro de los estudios es el de Aguilar y Marlo (2016) el cual tiene el título “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015”. El objetivo de esta investigación es de diseñar un plan de capacitación a los trabajadores, teniendo en cuenta las características específicas del plan y de los empleados.

Se realizaron encuestas como metodología para conocer el desempeño laboral de los trabajadores y cumplir con los objetivos. Estas se llevaron a cabo a 141 empleados, el cuestionario que se aplicó constaba de 12 preguntas a escala Likert, además de obtener información del desempeño, se plasmó el modelo necesario de plan de capacitación a plantear para el hospital.

Con todo lo expuesto con anterioridad, el estudio arrojó como resultados satisfactorios que el hospital tiene un local apropiado para el desarrollo laboral. Además, se determinó es necesario la capacitación en el establecimiento en: relaciones internacionales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo y atención al cliente.

Los empleados manifestaron que existe un perfil de puestos de trabajo, pero que no se les da la información necesaria ante estos temas. También están de acuerdo en recibir todo tipo de capacitación que haga que el desempeño laboral sea idóneo para la entidad.

4. Otra de las investigaciones tomadas en cuenta para este estudio es la de Rojas (2018), el tema de él es “Capacitación y desempeño laboral, realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango”. Este tiene como objetivo determinar la relación entre la capacitación con el desempeño laboral, especificando los elementos de la capacitación necesarios para dicho establecimiento y proponer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

Se usó como metodología la encuesta a escala de Likert, efectuada a 36 trabajadores del área operativa, en el cual se conoció las necesidades de capacitación que tiene el personal. Esto obtuvo como resultado que los empleados ven como aspecto positivo la capacitación para su desarrollo laboral y para cumplir las metas de la empresa, dado que, se sienten con mejores habilidades para desarrollar el trabajo.

Sin embargo, los elementos usados en las capacitaciones no cumplen con las necesidades de la organización por lo que no se tiene mejores resultados, es decir, deben mejorar en la metodología para impartir capacitaciones. Además, no cuentan con un plan adecuado, propuesto de fechas, temas, metodologías y participantes. Por tal razón, se proponía la programación de un plan de capacitación, recalando que este debe ser estructurado según las necesidades que tenían, este traería mejoras a los colaboradores en el desempeño y beneficios económicos.

5. Por último cabe mencionar el estudio realizado por Ríos (2018) denominado “Plan de capacitación (contenidos y estrategias) para mejorar el desempeño laboral del personal de salud de la clínica odontológica integral global dental (Quito) durante el periodo enero – diciembre 2019 (Ríos, 2018)”. Su objetivo general fue determinar la relación entre la capacitación (contenidos y estrategias) y el impacto en la gestión en

el desempeño del personal de salud de la Clínica Odontológica Integral Global Dental (Quito) durante el periodo enero-diciembre 2019.

Aplicó una metodología cualitativa basada en análisis documental, encuesta y entrevistas donde llegó a la conclusión de que el plan de capacitación elaborado con base en el diagnóstico que realizó permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas establecidas en la clínica, y recomendó que se aplicaran las sugerencias por ella formuladas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Las investigaciones reseñadas son importantes como antecedentes para la presente porque estudiaron el tema de la capacitación y desempeño laboral en diferentes instituciones, llegando en toso los casos a la conclusión de que existe un estrecho vínculo entre las dos variables, y que puede ser de diferente intensidad de acuerdo al tipo de organización, condiciones concretas y necesidades de capacitación de los colaboradores de acuerdo a la complejidad de los procesos que realizan en su puesto de trabajo.

2.3. Marco legal

Dado que el sistema de agua potable es un derecho de los ciudadanos, existen varias normativas que regulan el servicio y a los funcionarios que forman parte de este sistema. Este estudio ha tomado como base las siguientes disposiciones jurídicas vigentes en el Ecuador: Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2008), Ley Orgánica de Servicio Público (Asamblea Nacional, 2010) y los acuerdos ministeriales del Ministerio del Trabajo que se indican más adelante, comenzando por el Acuerdo MINISTERIAL No. MDT-0041-2018 (Ministerio del Trabajo, 2018).

Normas constitucionales relevantes

El aspecto puntual de este estudio es la capacitación del empleado, por tal motivo es necesario referirse al contenido de algunos artículos de la Constitución vigente que se refieren al tema, concretamente los artículos 234 y 329, los cuales en su parte pertinente disponen lo siguiente:

Artículo 234. El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y

programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Como puede apreciarse, la capacitación es una obligación constitucional del Estado, la cual debe desarrollarse a través de diferentes mecanismos para propiciar la superación permanente de los trabajadores en general y los servidores públicos en particular.

Artículo 329.5. El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

A diferencia de la norma anterior que se refería a los servidores públicos, esta tiene como destinatarios a todos los trabajadores del sector público o privado, y a través de ella se fomenta a que todas las entidades, públicas o privadas, efectúen continuamente la capacitación de los trabajadores para el desempeño adecuado.

Artículos relevantes de la LOSEP

Por su parte, La Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 76 define el subsistema de evaluación del desempeño como el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Indica asimismo que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas sujetas a la LOSEP.

La escala de calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 78 será de Excelente; Muy Bueno; Satisfactorio; Regular; y, Insuficiente. La calificación otorgada servirá de base para el ascenso y cesación en el puesto, así como para la concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción, de acuerdo a lo dispuesto artículo 79.

Acuerdos ministeriales

Por último se tomaron en cuenta las normas emitidas por el Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-136. *Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. Este acuerdo en su artículo 9 define la formación como el proceso que permite la adquisición de competencias especializadas a través de estudios de carrera a nivel superior con el fin de generar conocimientos científicos y realizar investigaciones aplicadas en las áreas de prioridad nacional.

Para acceder a ella el servidor público postulado por la autoridad nominadora debe cumplir los requisitos previstos en el artículo 10, que son:

- Ser servidor de carrera y haber cumplido por lo menos un año de servicio dentro de la institución;
- Haber obtenido en la evaluación de desempeño el resultado de excelente o muy buena;
- Que el programa de formación sea acorde con el perfil de puesto, misión y objetivos de los procesos institucionales;
- Certificación de disponibilidad presupuestaria por parte de la Unidad Financiera institucional cuando la entidad asuma estos valores; y,
- Suscribir el convenio de devengación.

Por su parte el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018 0041 contiene la *Norma técnica del subsistema de evaluación desempeño*, la cual es aplicable al procedimiento a realizar para evaluar a los servidores del sector público. En su artículo 12 define los factores de evaluación del desempeño como:

critérios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través del logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa.

En esos parámetros previstos en la legislación vigente debe ampararse la medición del desempeño laboral en las entidades del sector público, al cual pertenece precisamente la EAPA San Mateo objeto de la presente investigación.

CAPÍTULO II

2. Metodología

2.1. Tipo de estudio

Considerando la fuente de la información, la presente investigación es de revisión documental, puesto que ha analizado documentos, s, procesos e investigaciones previas a este estudio.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, se estudió la realidad en el contexto natural proporcionando datos descriptivos recolectando información de las personas implicadas. Se obtuvo y analizó información de los datos. También, se hizo uso del enfoque cuantitativo.

Este estudio tuvo un alcance descriptivo. Se consideró para ello la investigación documental, mediante el análisis de la información o archivo sobre un tema, lo que permite recopilar información relevante, establecer variaciones o diferencias, y más información sobre la población estudiada, siendo en este caso los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la EAPA San Mateo.

Como técnica de estudio se usó la recopilación de información, mediante la revisión de las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019, el manual de descripción de puestos, estructura de la empresa, permitiendo la obtención de información que contribuyó al cumplimiento de los 3 objetivos, para valoración de las capacitaciones que han recibido los servidores y detectar las necesidades de capacitación.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

Para el análisis de este estudio las variables que se midieron fueron:

Tabla 1. Definición de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	Umiña (2017) define a la capacitación como “el conjunto de medios que se organizan de acuerdo con un plan para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.” (p. 23)	La planificación de capacitaciones es factible cuando se desempeña todos los procesos como la “identificación de las necesidades, ejecución y evaluación de la capacitación, con el fin de aumentar el nivel de aprendizaje del personal y obtener un beneficio para la empresa y el colaborador” (Umiña, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades empresariales - Ejecución - Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto de trabajo - Evaluación de desempeño - Métodos - Evaluación - Resultados obtenidos - Informe
Desempeño Laboral	Bohlander y Snell (2008) mencionan que el desempeño laboral es “el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del personal, quien constituye una función esencial, que de una u otra suele efectuarse en toda organización moderna.” (p. 33)	El desempeño laboral se lo determina a través de la recopilación de información en un área o grupo específico, con el uso de cuestionarios, estudios y evaluaciones previas, sin dejar de lado las responsabilidades de los puestos que ocupan los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes - Conocimientos - Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos en Equipo - Experiencias y practicas

Elaboración del autor.

2.3. Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por los catorce colaboradores que forman parte de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la EAPA San Mateo, todos cuentan con nombramiento oficial unos provisional y otros definitivo, bajo régimen laboral de la LOSEP.

Dado que la población objeto de estudio es pequeña, no es necesario seleccionar una muestra, considerando que se realizara el análisis de total de servidores que forman parte de los departamentos descritos.

En el periodo 2019 se realizaron las evaluaciones de desempeño a los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, en base al manual de descripción de puestos y las actividades programadas para el periodo evaluado, misma que forma parte de la fuente de información para la investigación documental.

Tabla 2. Población total departamentos de planificación, financiero y administrativo

Departamentos	Sexo		TOTAL
	Hombre	Mujer	
Departamento de Planificación	1	1	2
Departamentos Administrativa	3	3	6
Departamento Financiero	1	5	6
Total	5	9	14

Elaboración del autor.

2.4. Técnicas de recolección de información

Para el alcance de los objetivos, se realizó la recopilación de la información que constituye la base para la investigación, que han sido estudiadas y analizadas a través de la Observación Documental. Los documentos que han servido como fuente de información en la investigación, son las evaluaciones de desempeño del periodo 2019 y el manual de descripción de puesto.

El plan de investigación se desarrolló considerando las actividades que realizaron para lograr los objetivos específicos detallados en la siguiente tabla.

Tabla 3. Diseño de investigación

Objetivo específico	Acciones
Analizar el conocimiento requerido para cada puesto de trabajo de acuerdo con el manual de puestos.	Obtención del Manual de descripción de puestos de la EAPA San Mateo, cuya información permite la identificación del conocimiento requerido de acuerdo al perfil del puesto que desempeña cada servidor de los departamentos de Planificación, Administrativo y Financiero.
Revisar las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019 a los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo.	Obtención de los formularios de evaluación de desempeño realizadas a los servidores de los departamentos de Planificación, Administrativo y Financiero, en el periodo 2019, lo que permite evidenciar el conocimiento y nivel con el que cuentan los servidores.
Identificar la necesidad de capacitación de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo.	Elaborar un cuadro comparativo de la información correspondiente al nivel de conocimiento requerido para cada puesto de trabajo de los departamentos de Planificación, Administrativo y Financiero, con relación a los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019, en dicho parámetro de medición.

2.5. Análisis de datos

Para la presentación de los resultados obtenidos de la revisión documental del manual de descripción de puestos y las evaluaciones de desempeño del periodo 2019 de los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la EAPA San Mateo en el periodo 2019, a partir de la población establecida, se utilizó el programa Microsoft Excel, para la clasificación, orden y procesamiento la información.

CAPÍTULO III

3. Resultados

3.1 Análisis de los resultados

Para la medición del nivel de conocimiento se consideró el nivel óptimo establecido de acuerdo al *Manual de descripción de puestos*, así como la información de la sección *Conocimiento del formulario de evaluación de desempeño de la EAPA San Mateo*, mismo que fue aplicado en el periodo 2019 y se encuentra vigente. El formulario puede verse en el Anexo 1 de esta investigación.

Para determinar los diferentes niveles de conocimiento el *Manual* contiene una escala de medición con los criterios y valores que se muestra en la siguiente Figura 1.

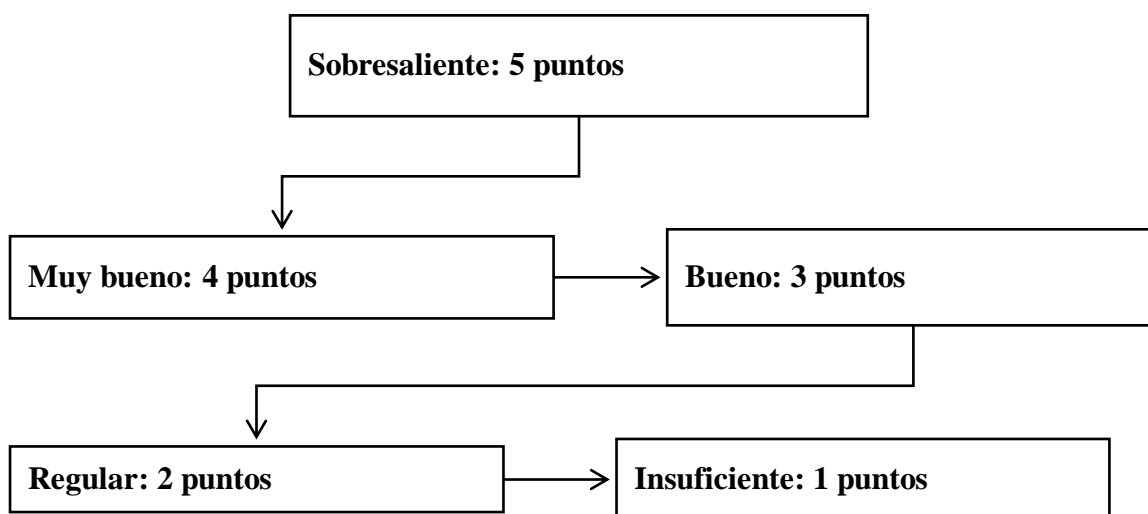


Figura 1. Escala de medición, criterios y valores del desempeño laboral
Elaboración del autor.

El análisis se aplicó de manera individual a cada uno de los 14 puestos que corresponden a los departamentos de Planificación, Finanzas y Administración.

Con base primer objetivo del presente trabajo de investigación, se realizó el análisis del conocimiento requerido para cada puesto de trabajo de acuerdo con el *Manual de descripción*

de puestos, en cuanto a los perfiles óptimos para cada puesto de trabajo, lo que se refleja a través de los niveles de conocimientos establecidos, los que serán comparados con los resultados de las evaluaciones de desempeño.

El segundo objetivo de la presente investigación conduce a la revisión y análisis de las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019 a los servidores de los departamentos de Planificación, Finanzas y Administración, evidenciando así el conocimiento y el nivel con el que cuentan cada uno de ellos.

A los servidores públicos de esas áreas de la EAPA San Mateo se les evaluó el conocimiento sobre los aspectos que inciden directamente en el desempeño de su puesto de trabajo, tal como se puede apreciar en el Anexo 2 que refleja los conocimientos transversales y específicos requeridos para cada puesto de acuerdo al manual de descripción de puestos.

Los conocimientos que deben poseer y son objeto de evaluación se refieren a las siguientes fuentes, que para mayor comodidad se han clasificado en Disposiciones jurídicas generales, Disposiciones jurídicas particulares y en Herramientas y habilidades; a partir de su conocimiento y manejo se definen las competencias de los servidores públicos, y como tal se pueden mejorar a través de los procesos de capacitación sistemáticos y ajustados a las necesidades y objetivos de la institución y los colaboradores.

Tabla 4. Fuentes de conocimientos objeto de evaluación

Disposiciones jurídicas generales	Disposiciones jurídicas particulares	Herramientas y habilidades
Ley Orgánica de Servicio Público	Normas de Control Interno de la Contraloría	Normas de Control Interno de la Contraloría
Reglamento a la LOSEP	Contraloría	Reglamento
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico	Administración y Control de Bienes del Sector Publico
Reglamento LOSNCP	Sector Publico	Contabilidad
Código de Trabajo	Contabilidad	Gubernamental
Código Orgánico Administrativo	Gubernamental	Tributación
Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público.	Tributación	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP.
Ley de Comunicación	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP.	Publico NICSP.
Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Publica	Contabilidad para el Sector Publico NICSP.	

Elaboración del autor.

Los puntos obtenidos en la evaluación general realizada se pueden apreciar en la siguiente tabla, y su presentación más detallada en el Anexo 6. Para una mejor presentación de los datos se sistematizó la información por áreas donde se incluye el jefe y el asistente cuando existe, para determinar el valor correspondiente a los departamentos de Planificación, Finanzas y Administración, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla analítica.

Tabla 5. Resumen de la evaluación por departamentos y servidores públicos

Departamento de Planificación			
<i>Servidor público</i>	<i>Puntos posibles</i>	<i>Puntos obtenidos</i>	<i>¿Dónde perdió puntos?</i>
Jefe de Planificación	40	36	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (1) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (1) Contabilidad Gubernamental (1)
Asistente de Planificación	30	23	Ley Orgánica de Servicio Público (1) Reglamento a la LOSEP (1) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (2) Imagen Institucional (2)
Departamento de Finanzas			
<i>Servidor público</i>	<i>Puntos posibles</i>	<i>Puntos obtenidos</i>	<i>¿Dónde perdieron puntos?</i>
Jefe de Finanzas	40	35	Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (3) Contabilidad Gubernamental (1)
Jefe de Tesorería	35	28	Ley Orgánica de Servicio Público (1) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2) Reglamento LOSNCP (2) Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Ofimática (1)

Contadora		35	31	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Contabilidad Gubernamental (1) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP (1)
Asistente Contadora	de	30	23	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (1) Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (2) Contabilidad Gubernamental (1) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP (1)
Jefe de Adquisiciones		35	32	Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Código Orgánico Administrativo (1) Ofimática (1)
Asistente Adquisiciones	de	30	23	Ley Orgánica de Servicio Público (1) Reglamento a la LOSEP (1) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (2) Normas de Control Interno de la Contraloría (1) Redacción de Documentos (1)
Departamento de Administración				
<i>Servidor público</i>		<i>Puntos posibles</i>	<i>Puntos obtenidos</i>	<i>¿Dónde perdieron puntos?</i>
Jefe Administración	de	35	29	Ley Orgánica de Servicio Público (1) Código de Trabajo (2) Normas de Control Interno de la Contraloría (1)

				Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (1) Contabilidad Gubernamental (1)
Asistente de Administración	de	25	19	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (2) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (1) Redacción de Documentos (2)
Jefe de Transporte		30	21	Normas de Control Interno de la Contraloría (2) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Código de Trabajo (3) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (2) Ofimática (1) Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público (2)
Asistente de Transporte	de	30	23	Código de Trabajo (1) Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico (2) Redacción de Documentos (2) Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público (2)
Jefe de RRPP		35	29	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (1) Reglamento LOSNCP (2) Ofimática (2) Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (1)
Asistente de RRPP		35	29	Ley de Comunicación (2) Imagen Institucional (1) Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2)

Relaciones Publicas y Agenda de Medios (1)		
Total	465	322
	143 puntos de diferencia	30,75%

Elaboración del autor.

Como puede apreciarse de los 465 puntos posibles los servidores públicos en su conjunto obtuvieron una puntuación de 322, lo que significa un 69,25%, un dato relativamente alto considerando la cantidad de criterios evaluados en cuanto a los conocimientos que debían poseer para su óptimo desempeño. El análisis también permitió identificar cuáles fueron los ítems donde obtuvieron baja puntuación, información que consta en el Anexo 3, así como la necesidad de reforzarlos en su conocimiento a través de la propuesta de cursos de capacitación que consta en el mismo Anexo 3.

Los ítems donde más puntos perdieron los servidores públicos evaluados se aprecian en la tabla siguiente:

Tabla 6. Ítems en que más puntos perdieron los servidores públicos en su evaluación

Ítem	Servidores que perdieron pts	Ptos perdidos
Reglamento LOSNCP	7	12
Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico	6	11
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	6	7
Normas de Control Interno de la Contraloría	6	6
Contabilidad Gubernamental,	5	5
Código de Trabajo.	2	5
Ley Orgánica de Servicio Público,	4	4
TOTAL	36	50

Elaboración del autor.

Para alcanzar el tercer objetivo de la investigación, que es Identificar la necesidad de capacitación de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, se realiza el análisis comparativo entre el nivel de conocimiento con el que deben contar los servidores que ocupen los diferentes puestos de dichos departamentos y los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo 2019.

A continuación, se presentan los resultados mediante el uso de figuras de las brechas existentes en cada departamento en cuando al conocimiento requerido, lo que determina la necesidad de capacitación de acuerdo al diagnóstico realizado.

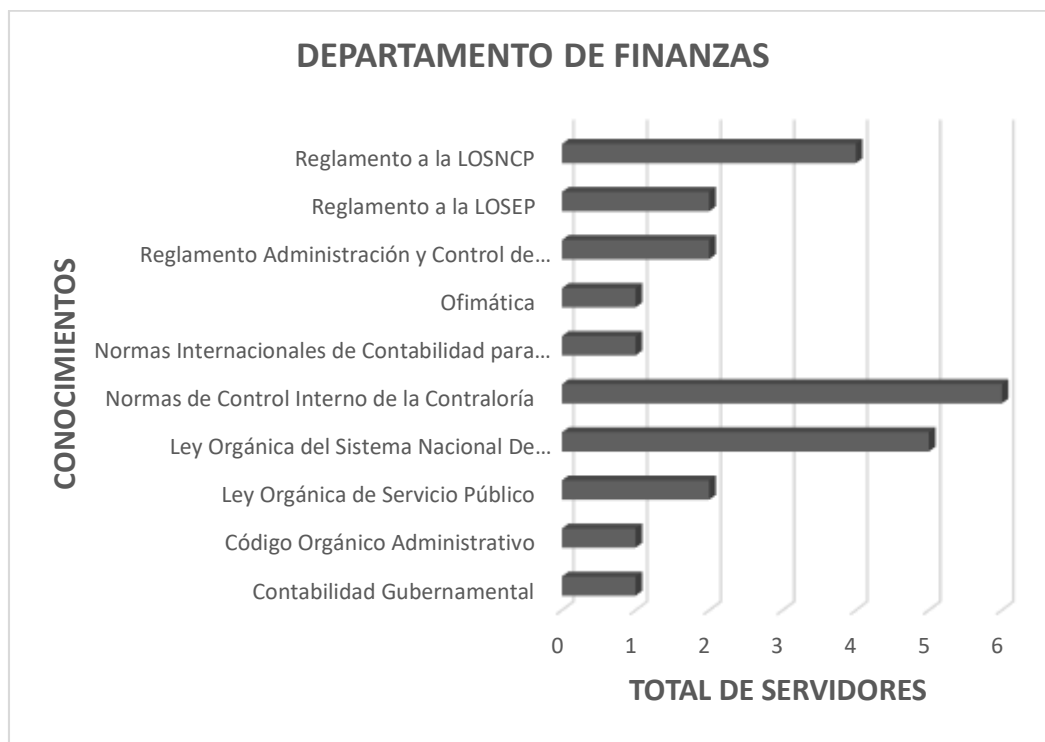


Figura 2. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento de Finanzas
Elaboración del autor.

El Departamento de Finanzas cuenta con 6 servidores, de los cuales se puede identificar que existen brechas en cuanto al conocimiento en: Reglamento a la LOSNCP 4 servidores, Reglamento a la LOSEP 2 servidores, Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico 2 servidores, Ofimática 1 servidor, Normas de Control Interno de la Contraloría 6 servidores, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica 5 servidores, Ley Orgánica de Servicio Publico 2 servidores, Código Orgánico Administrativo 1 servidor y Contabilidad Gubernamental 1 Servidor.

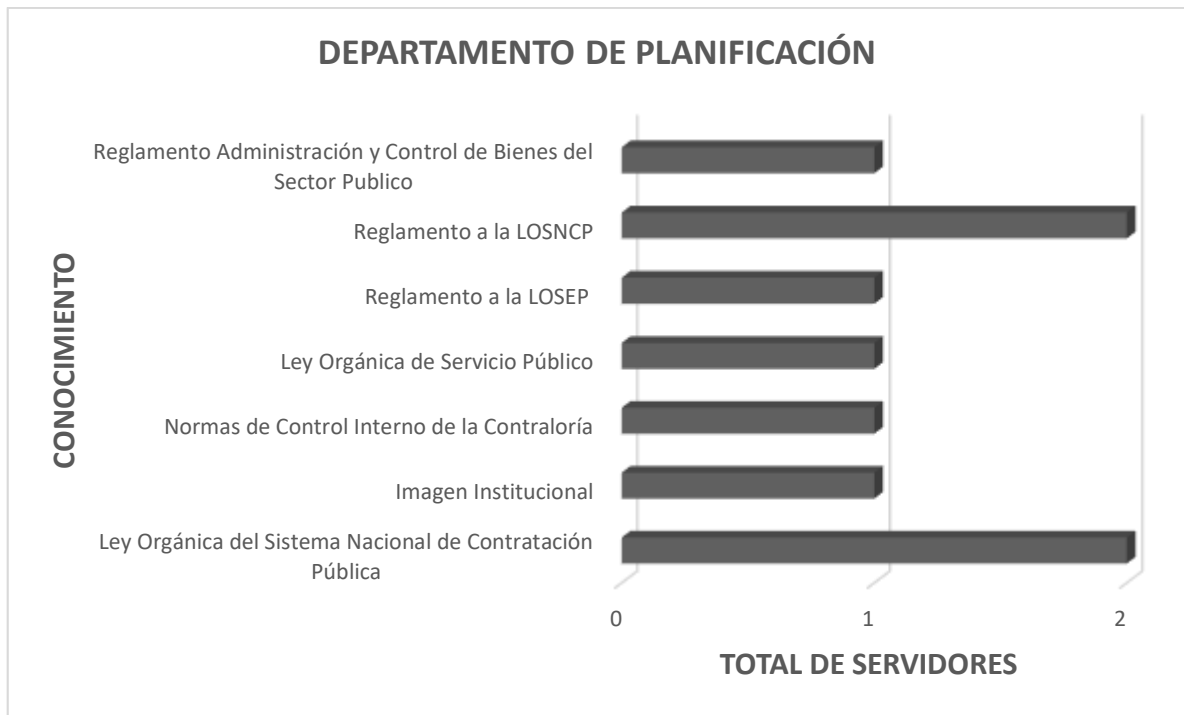


Figura 3. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento de Planificación
Elaboración del autor.

El departamento de Planificación cuenta con 2 servidores, de los cuales se puede identificar que existen brechas en cuanto al conocimiento en Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público 1 servidor, Reglamento a la LOSNCP 2 servidores, Reglamento a la LOSEP 1 servidor, Ley Orgánica de Servicio Público 1 servidor, Normas de Control Interno de la Contraloría 1 servidor, Imagen Institucional 1 servidor y Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública 2 servidores.

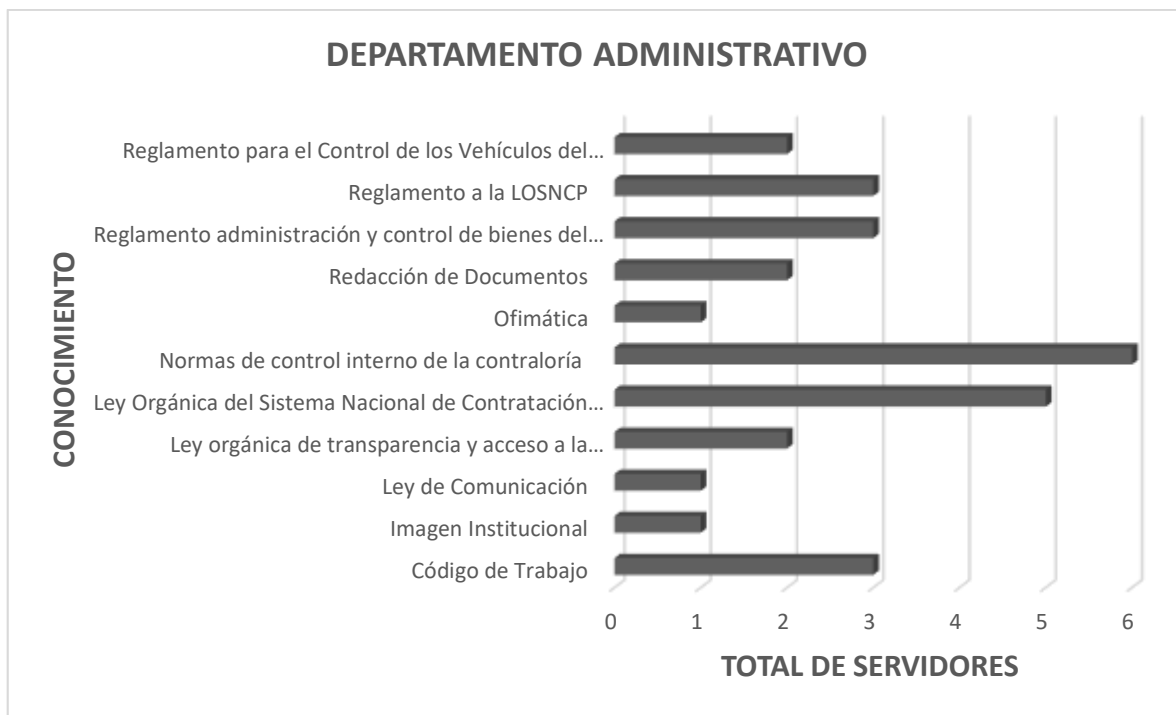


Figura 4. Conocimientos que se evalúan a los servidores del Departamento Administración
Elaboración del autor.

El Departamento de Administración cuenta con 6 servidores, de los cuales se puede identificar que existen brechas en cuanto al conocimiento en: Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público 2 servidores, Reglamento a la LOSNCP 3 servidores, Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico 3 servidores, Redacción de Documentos 2 servidores, Ofimática 1 servidor, Normas de Control Interno de la Contraloría 6 servidores, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica 5 servidores, Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública 2 servidores, Ley de Comunicación 1 servidor, Imagen Institucional 1 servidor, Código de Trabajo 3 servidores.

Las necesidades de capacitación de los servidores identificadas por cada uno de los Departamentos pueden verse en el Anexo 3.

CAPITULO IV

4. Discusión

La presente investigación ha permitido determinar la necesidad de capacitación de los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable), basada en los resultados de evaluación de desempeño aplicada en el periodo 2019, que permita mejorar su nivel de conocimiento y competencias de acuerdo con el perfil de cada puesto de trabajo.

La información se obtuvo mediante el proceso de recolección y análisis de la información que consta en los resultados obtenidos por los servidores públicos, en las evaluaciones de desempeño del periodo 2019, en las que se midieron los conocimientos y habilidades que deben para cada puesto de trabajo, de acuerdo a lo establecido en el *Manual de descripción de puestos* de la Empresa.

El modelo de evaluación de desempeño que utiliza a Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo, es el establecido para evaluar a los servidores de las instituciones públicas del Ecuador.

La falta de conocimiento en temas inherentes al puesto de trabajo, conllevan a cometer errores que pueden derivar a una mala gestión administrativa e incluso el incumplimiento de la planificación de los procesos que permiten brindar una adecuada atención a los clientes de la empresa, más aún cuando la constitución de la República del Ecuador garantiza a los ciudadanos el acceso a este servicio de agua Potable.

En consecuencia, incrementar los niveles de conocimiento en los servidores de la Empresa, permitirá el desarrollo personal y profesional de los mismo, este conocimiento se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento de las actividades, tareas y procesos de manera eficiente, lo que se puede medirse a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño que se deben realizar de manera periódica para que se realice el seguimiento y se tomen las acciones de manera oportuno.

Para ello se tomó como punto de partida la definición de capacitación formulada por Chiavenato (2009):

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (p. 386)

El estudio realizado por Aguilar y Marlo (2016) el cual tiene el título “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015”. El objetivo de esta investigación es de diseñar un plan de capacitación a los trabajadores, teniendo en cuenta las características específicas del plan y de los empleados. Su investigación se hizo sobre un tema similar al presente estudio, por lo que es importante contrastar sus resultados con la situación actual de la EAPA San Mateo constatada en el análisis de las evaluaciones de los servidores públicos de la misma.

Aguilar y Marlo (2016) mencionan además que, los empleados manifestaron que existe un perfil de puestos de trabajo, pero que no se les da la información necesaria ante estos temas. Ese resultado contrasta con los hallazgos de la presente investigación, ya que la EAPA San Mateo sí cuenta con los perfiles de puestos establecidos en el *Manual de descripción de puesto*, en el que consta el nivel de conocimiento que debe tener cada uno de los servidores que ocupan los cargos de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, sin embargo, no se desarrollan planes de capacitaciones en base a los mismos.

Otra investigación analizada en los antecedentes que sirve de contraste es el estudio realizado por Álava y Gómez (2016), titulado “Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección.”

Para los investigadores uno de los aspectos que contribuyeron a la recopilación de información en este estudio fue la evaluación de conocimientos y desempeño de los trabajadores. En ese punto coincide con el procedimiento aplicado en la presente

investigación que permitió obtener información relevante de las evaluaciones realizadas a los servidores públicos de la EAPA San Mateo en el año 2019.

Los autores obtuvieron un resultado satisfactorio de las evaluaciones analizadas, sin embargo, se recalcó que era necesario establecer un Plan de Capacitación Específica, lo que es aplicable también a la EAPA San Mateo, ya que una de las fuentes de información es la evaluación de desempeño realizada a los servidores, misma que determina el nivel de conocimiento evaluado, lo que permite establecer una comparación en cuanto al nivel de conocimiento requerido según el *Manual de descripción de puestos*.

Esa necesidad se justifica por los resultados de las evaluaciones estudiadas, donde se muestra que los servidores públicos tienen deficiencias en aspectos puntuales para su adecuado desempeño laboral, y en particular respecto a la normativa que deben aplicar en cada uno de sus departamentos, lo que podría resolverse con un plan de capacitación como lo sugieren Álava y Gómez (2016). Los resultados de su investigación, coincidentes en ese punto con la presente, justifican la propuesta del plan de cursos de capacitación realizada en el epígrafe siguiente.

El análisis de la información entre el nivel de conocimiento requerido por los servidores públicos de la EAPA San Mateo y el resultado de las evaluaciones de su desempeño en cuanto a sus habilidades y conocimientos, permitió determinar las brechas existentes, y establecer el requerimiento de capacitación que sería necesario para cada uno de los departamentos, con base en la situación real de la empresa, lo que permitirá mejorar el desempeño y obtener mejores resultados, tal como se lo señala Rojas (2018) en su estudio analizado en los antecedentes.

El tema desarrollado por el autor fue el de “Capacitación y desempeño laboral, realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango”, mismo determinó que los elementos usados en las capacitaciones no cumplen con las necesidades de la organización, por lo que no se tienen mejores resultados, es decir, deben mejorar en la metodología para impartir capacitaciones.

Aquí es clara la relación que se establece entre capacitación específica de los colaboradores y sus resultados de la evaluación, lo que coincide con el resultado obtenido del análisis de las evaluaciones de los servidores públicos de la EAPA San Mateo, donde en algunos aspectos

perdieron 2 o 3 puntos del nivel óptimo, por falta de conocimientos y habilidades para el desempeño de sus funciones.

Adicionalmente, Rojas (2018) indica que en la empresa donde realizó su estudio no cuentan con un plan adecuado, propuesto de fechas, temas, metodologías y participantes. Por tal razón, proponía la programación de un plan de capacitación, recalando que este debe ser estructurado según las necesidades que tenían, este traería mejoras a los colaboradores en el desempeño y beneficios económicos.

En esta sugerencia coincide con la propuesta realizada en la presente investigación, donde se sugieren los ítems en que deben mejorar los servidores públicos de acuerdo a los resultados de su evaluación, la cantidad de ellos que debería ser capacita, las instituciones o departamentos capacitadores y los temas específicos, lo que supone que de realizarse mejorarían sus niveles de desempeño y por tanto la evaluación sería mejor.

De la comparación efectuada resulta que importancia de los hallazgos obtenidos son concordantes con los manifestados por Barreno (2015) y Ríos (2018), donde ambos resaltan la importancia de la capacitación planificada para mejorar el desempeño de los colaboradores y la necesidad de que se apliquen planes de capacitación basados en los objetivos de la entidad y las necesidades de los trabajadores, para alcanzar un rendimiento óptimo en la productividad o la prestación de servicios.

En resumen, se puede señalar que los hallazgos obtenidos del análisis de las evaluaciones de los servidores públicos de la EAPA San Mateo tienen bastantes coincidencias con otras investigaciones similares en cuanto a la necesidad de capacitación como vía para superar las dificultades del desempeño de los colaboradores, y en este caso de los servidores públicos, a través de cursos de capacitación planificados, organizados y sistemáticos que influyan en las principales debilidades detectadas en las evaluaciones, con vistas a su superación.

Para concluir esta parte debe señalarse que, de acuerdo a la situación actual que vive el país no fue posible la aplicación de otros instrumentos de investigación como encuesta o entrevista, mismos que podrían ser aplicados para futuras investigaciones relacionadas con el tema elaboración de un Plan de capacitación, lo que ayudara a obtener mayor información para su desarrollo, en una mejor situación.

4.1. Propuesta

A causa del estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria por el Covid 19 se han tomado varias medidas económicas, ajustes presupuestarios de las diferentes instituciones del estado tanto para inversión como de gasto corriente, esto nos lleva a realizar la búsqueda de alternativas de capacitación que permitan que los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable), puedan mejorar el nivel de conocimiento con el fin de disminuir la brecha existente entre el nivel de conocimiento actual y el nivel de conocimiento requerido para cada puesto, de acuerdo al perfil óptimo según el *Manual de descripción de puestos*.

Aun cuando sabemos la importancia de destinar recursos económicos para la ejecución de un plan de capacitación, esto no será posible dentro del presente periodo 2020, considerado además que el presupuesto de la EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable) depende en mayor porcentaje de la recaudación por el cobro del servicio de agua potable que brinda a población, siendo este un servicio básico y que el mismo no debe ser suspendido, desde el 17 de marzo del presente año, mientras dure el estado de excepción, en cumplimiento a lo disposición del Presidente de la República del Ecuador.

En consecuencia, los usuarios no están cancelando de forma normal debido a la situación actual, lo que pone en riesgo la planificación y ejecución presupuestaria del presente periodo, dificultando la aplicación de capacitaciones pagadas o contratadas y de ser el caso se realizarían las que son estrictamente necesarias ajustándose a la situación económica de la empresa.

Sin embargo, dado que es necesario capacitarse, se debe optar por capacitaciones gratuitas que ofrecen instituciones del estado u otras de menor costo que ofrecen varias organizaciones, quienes además actualmente utilizan los diferentes canales virtuales, y aun cuando estas tengan costo, éste medio permitirá reducir el gasto de movilización y viáticos.

Otra opción es a través de desarrollo de procesos de la inducción del personal que ingrese a laborar en la empresa, en el que se incluya talleres de trabajo que le permitan aprender a realizar los procesos aplicando la normativa vigente.

Como resultado del análisis de la información del *Manual de descripción de puestos* y las evaluaciones de desempeño aplicado en el periodo 2019, se pudieron obtener las brechas existentes en cuanto a los niveles de capacitación que deben tener los servidores que ocupan los diferentes puestos de los departamentos de Planificación, Finanzas y Administración de la EAPA San Mateo, tal como se aprecia en el Anexo 3.

Detectando así la necesidad de capacitación existente, misma que debido a la situación actual de la Empresa, se aplicara otras alternativas como la capacitación virtual u otras que permitirán obtener buenos resultados con una menor inversión de recursos económicos. Como parte de la propuesta es implementar un sistema de capacitación, en donde los facilitadores sean los propios funcionarios de la institución, realizando así una inversión menor, capacitando de manera externa solo a los servidores que brindaran las capacitaciones internas.

Para este planteamiento es importante que se ejecute un plan de socialización utilizando el correo institucional Zimbra como medio formal y otros medios como grupos de trabajo a través de aplicaciones de mensajerías, con el fin de generar expectativa en los diferentes funcionarios sobre la implementación del plan de capacitación y las opciones que nos ofrece el mismo.

De manera general se consideran oportunos los cursos de capacitación que de manera virtual ofrecen varias instituciones del Estado ecuatoriano, como son la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Finanzas, el IAEN a través de la Plataforma virtual FORMAX–IAEN

Contraloría General del Estado

Para el mes de noviembre del año en curso, la entidad ofrece varios cursos de capacitación virtual a los servidores públicos interesados como se puede constatar en su sitio web y en el Anexo 4 (Contraloría General del Estado, 2020).

Entre los cursos de interés para los servidores públicos de la EAPA San Mateo están el de Control de gestión pública, Control contable gubernamental, Control en la LOSEP, Control en las fases de la contratación pública, Auditoria gubernamental en la contratación pública y Control de la gestión vehicular en el sector público, los cuales disponen de varias fechas para que puedan ser presenciados de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los interesados.

Ministerio de Finanzas

El Ministerio de Finanzas tiene diferentes cursos de capacitación que van dirigidos en primera instancia a los servidores de áreas financieras, pero pueden ser tomados por cualquier individuo que se consigne como servidor público (Ministerio de Finanzas, 2020). Es de interés para las unidades que hacen uso de los sistemas financieros, sea directamente o indirectamente, como es el caso de las unidades Administrativa Financiera, Planificación y Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.

En las demás áreas se quiere inculcar que consideren tomar el módulo de Fundamentos de Base Legal, para que se instruyan y tengan un conocimiento sobre las leyes que rigen el sector público. El pensum impartido en Fundamentos de Base Legal logrará que todos los servidores tengan un conocimiento general en temas como:

- Estructura del sector público
- Orden jerárquico normativo
- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Reglamento COPLAFIP
- Sistema Nacional de las Finanzas Públicas

Otros cursos virtuales disponibles pueden verse en la página web del organismo https://capacitacion.finanzas.gob.ec/sga/eventos_disponibles_list.php y en el Anexo 5 del presente trabajo.

Plataforma virtual FORMAX – IAEN

FormaX es la plataforma MOOC que el Centro de Educación Continua del IAEN gestiona para impartir cursos masivos del más alto nivel académico. MOOC viene de acrónimo en inglés (Massive Open Online Course) y traducido al español como cursos masivos, abiertos y en línea.

El Centro de Educación Continua del Instituto de Altos Estudios Nacionales ofrece cursos virtuales dirigidos a la ciudadanía, cuyo objetivo es democratizar la educación a nivel nacional. FormaX está desarrollado bajo tecnología "Open edX", fundada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la universidad de Harvard, con el fin de poner la más alta tecnología al servicio de la educación.

La institución de educación superior oferta varios cursos de capacitación en su página web oficial <https://educacionvirtual.iaen.edu.ec/> para los cuales el usuario debe registrarse y participar en aquellos que más se acomoden a sus necesidades e intereses para mejorar su desempeño laboral.

Capacitación interna

Además de los cursos de capacitación mencionados la EAPA San Mateo (ahora Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable), puede desarrollar capacitaciones internas, que se basan en desarrollar instructores internos, con el fin de optimizar los recursos destinados a capacitaciones externas y por otra parte se considera el factor de la experiencia en la empresa y área de trabajo, quienes aportan además con sus conocimientos en el desarrollo de los procesos internos.

Para el desarrollo de este tipo de capacitación, se deberán incluir estas actividades en el POA de la Empresa, de acuerdo a la necesidad de capacitación, se deberá considerar los servidores de los tres departamentos y agruparlos por temas según el requerimiento, de esta forma se podrá plantear un cronograma que permitirá realizar las capacitaciones, ya que el servidor que hará veces de facilitadores deberá organizar su trabajo y establecer los días y hora en que impartirá las mismas, sin que esto afecte su desempeño laboral.

Considerando el tipo de capacitación requerida se deberá determinar si estas pueden ser dictadas por el facilitador interno o si es necesaria la contratación del servicio de capacitación, incluso en caso de ser 10 o más servidores los que requieren ser capacitados en un tema específico, se deberá contratar el servicio para que la capacitación se brinde en la Empresa de tal forma no se incurre en gastos de viáticos y en la misma podrían participar todos los funcionarios de los departamentos para que sirva como una jornada de retroalimentación y actualización de conocimiento a más de los servidores que requieren aprender sobre los temas.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación se ha determinado la necesidad de capacitación por número de servidores que la requieren considerando los tres departamentos, lo que permitirá determinar el tipo de capacitación a realizar sea esta externa o interna, mismas que se detallan a continuación:

En nuestra opinión esta debería ser la distribución de servidores públicos por curso de capacitación; no se incluyen las fechas porque ello depende de que se aplique la propuesta y la disponibilidad de tiempo para la ejecución de los cursos que se propone.

Tabla 7. Propuesta de cursos de capacitación a servidores públicos de la EAPA San Mateo: participantes, entidad capacitadora y temas de capacitación

Capacitaciones propuestas	Servidores participantes	Entidad capacitadora	Tema de capacitación
Imagen Institucional	2	Ministerio de Telecomunicaciones	Gestión y manejo de la imagen institucional
Ley Orgánica de Servicio Público	3	Departamento de Talento Humano	Ética del servidor público
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.	12	Servicio Nacional de Contratación Pública	Procesos de compras públicas
Normas de Control Interno de la Contraloría	13	Contraloría General de la República	Normas y procedimientos de control interno en empresas públicas
Ofimática	2	Ministerio de Telecomunicaciones	Manejo de redes y sistemas informáticos
Reglamento a la LOSEP	3	Departamento de Talento Humano	Criterios de evaluación de los servidores públicos
Reglamento a la LOSNCP	9	Servicio Nacional de Contratación Pública	Procesos de compras públicas
Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público.	6	Contraloría General de la República	Normas y procedimientos del control de bienes en las empresas públicas
Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público	2	Contraloría General de la República	Normas y procedimientos del control de vehículo en las en las empresas públicas
Código de Trabajo	3	Departamento de Talento Humano	Protección de los derechos de los trabajadores
Código Orgánico Administrativo	1	Departamento Jurídico	Principios de la Administración y ética de los servidores públicos
Contabilidad Gubernamental	1	Contraloría General de la República	Normas y procedimientos de la

				contabilidad gubernamental
Ley de Comunicación	de	2	Departamento Jurídico	Principios de la comunicación y manejo de imagen institucional
Redacción de Documentos	de	2	Contraloría General de la República	Principios y normas de redacción de documentos de contabilidad

Elaboración del autor.

Como resultado del estudio se detectó la necesidad de capacitar a varios servidores en ofimática, imagen institucional y redacción de documentos, temas que se consideran como generales para la empresa, mismos que pueden ser brindados por otros servidores, mediante replicas o talleres. Como se puede apreciar, algunas necesidades de capacitación pueden ser cubiertas por algunos departamentos de la propia empresa, mientras para otras se requiere el apoyo de las instituciones estatales desconcentradas que radican en el territorio.

En cuanto a los temas inherentes al puesto de trabajo, son los relacionados a la normativa su aplicación en la ejecución de los procesos administrativos de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, tales como Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Normas de Control Interno de la Contraloría, Reglamento a la LOSEP, Reglamento a la LOSNCP, Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico, Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público, Código de Trabajo, Código Orgánico Administrativo, Contabilidad Gubernamental, Ley de Comunicación, Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP y Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública, se procede a plantear las siguientes opciones:

Las capacitaciones del manejo de LOSEP, Reglamento a la LOSEP y Código de trabajo, estarán a cargo del Departamento de Talento Humano y las capacitaciones del manejo de Código Orgánico Administrativo, Ley de Comunicación y Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública estarán a cargo del Departamento Jurídico, mismos que presentaran su requerimiento de capacitación externa de ser necesario, y establecerán el cronograma de capacitación a los servidores, los que deberán ejecutarse en el horario de trabajo, con duraciones máximas de una hora por sesión. Además, plantearan un cronograma para retroalimentación y actualización de normativa en caso de existir cambian a lo largo del

periodo, en el que también se incluirá al personal nuevo, quienes se integran como parte de la inducción.

Los que corresponden a contratación pública normativa y su aplicación se programarán a través del portal institucional del SERCOP, mediante el cual publica los cronogramas de capacitación Online y los contenidos para las capacitaciones virtuales. Las capacitaciones sobre las Normas de Control Interno de la Contraloría, Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público, Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público, se programarán las capacitaciones virtuales a través página de la Contraloría General del Estado.

La correspondiente a Contabilidad Gubernamental, se programarán a través del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), del Ministerio de Finanzas. La capacitación correspondiente, Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSP, deberá realizarse la contratación del servicio de capacitación, considerando que es un tema específico y que no es brindado de manera gratuita por alguna institución del estado.

Los capacitadores o facilitadores serán seleccionados entre el personal de la empresa, mismos que deberán ser personas especializadas en los temas que se requieran, avalados por sus estudios académicos y la experiencia obtenida en el desarrollo de su trabajo durante un tiempo considerable, quien además debe poseer la capacidad de transmitir información a sus compañeros, mediante el desarrollo de talleres u otras formas, este será seleccionado entre los jefes departamentales de acuerdo al tema de capacitación, quien además, en caso de ser necesario, recibirá capacitación externa, realizando así una menor inversión.

Las capacitaciones internas se deberán llevar a cabo dentro de la jornada laboral, ya que no se ha considerado el pago de valores adicionales por jornadas de capacitación, sino que será parte de sus actividades planificadas en el periodo de acuerdo al cronograma establecido, el facilitador recibirá un certificado por parte de la empresa que respaldará la experiencia desarrollada en el área de la capacitación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez que concluido el análisis y discusión de los resultados de la investigación realizada a la EAPA San Mateo, para la elaboración de un plan de capacitación para los servidores de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo de la Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable que asumió las funciones, pasivos, activos y talento humano de aquélla, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. El conocimiento requerido para cada puesto de trabajo consta en el *Manual de descripción de puestos* de la EAPA San Mateo; sin embargo, en el estudio se evidenció que algunos de los servidores públicos que actualmente ocupan los diferentes cargos de los departamentos de Planificación, Financiero y Administrativo, no cuentan con el nivel de conocimiento requerido, lo que determina que no se ha realizado un adecuado proceso de selección de personal para ocupar los cargos. Ello se refleja además en los resultados de la evaluación, donde la mayoría perdió puntos en al menos dos ítems de los incluidos en sus respectivas evaluaciones.
2. En la investigación se pudo constatar que la EAPA San Mateo no realiza acciones de capacitación de forma periódica y planificada, sino acciones aisladas de acuerdo a requerimientos emergentes que no cubren las necesidades de los servidores para mejorar su desempeño y por consiguiente los resultados de sus evaluaciones. El hallazgo fundamental en este punto es que el resultado de las evaluaciones es un reflejo de la falta de capacitación adecuada, periódica y sistemática en el manejo de las normas y procedimientos que deben aplicar los servidores públicos de la EAPA San Mateo.
3. En cuanto a la determinación de la necesidad de capacitación, de acuerdo al estudio realizado se ha establecido el listado de temas de las capacitaciones requerida para el desarrollo de conocimiento y habilidades de quienes ocupan los diferentes puestos en dichos departamentos, considerando que estos se encuentran por debajo el nivel

de conocimientos requeridos por el *Manual de descripción de puestos*, por lo que se plantean varias alternativas como capacitaciones virtuales y capacitaciones internas a través de los propios jefes departamentales. Los procesos de capacitación a corto y mediano plazo deben enfocarse en el conocimiento y manejo de las normas y procedimientos vigentes para superar las dificultades detectadas en la evaluación, según los temas y servidores incluidos en el plan de capacitación presentado en esta investigación.

5.2. Recomendaciones

Las presentes recomendaciones van dirigidas a la Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable que ocupó el lugar de la disuelta EAPA San Mateo donde se realizó la presente investigación. Se dirigen a la primera porque asumió los activos, pasivos y talento humano de ésta y por tanto le son aplicables para la mejora del desempeño de los servidores públicos a través de la capacitación.

1. Establecer un plan de capacitación anual de la Empresa Mancomunada Pública de Agua Potable (subrogante de la EAPA San Mateo), en el que se incluya a los servidores de las áreas de Planificación, Financiero y Administrativo, considerado que éste va a permitir la actualización de conocimientos y el aprendizaje continuo de las normativas aplicables en cada área. La responsabilidad por el cumplimiento del plan debe recaer en el Departamento de Talento Humano de la empresa.
2. Realizar evaluaciones de desempeño, conocimiento y manejo de las normas y procedimientos vigentes de manera periódica, así como la implementación de planificaciones mensuales que permitirán medir los resultados a corto plazo, a través del cumplimiento de las actividades programadas, formatos que deberán ser establecidos por el departamento de Planificación y Talento Humano.
3. Una vez superada la situación económica actual por causa de la Pandemia COVID 19, se debe considerar un plan de capacitaciones formales, asignando los recursos necesarios para su ejecución, donde se incluya a todos los servidores que requieran ser capacitados de acuerdo a la detección de necesidad realizada previamente, mientras tanto se debe continuar con las capacitaciones a través de medios virtuales, realizando una socialización del acceso a los mismos para alcanzar los objetivos institucionales previstos.

REFERENCIAS

- Aguayo, C. (2015). *Capacitación y el servicio al cliente de la Cooperativa de Transporte en Camionetas "San Isidro"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12809/1/FCHE-PSIP-113.pdf>
- Aguilar, J., & Marlo, O. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Regional Lambayeque 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 1 de agosto de 2020, de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf
- Alava, M., & Gómez, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Almanza, R., & Calderón, P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía & Administración*, 83-2016.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial de 20 de octubre.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial de 6 de octubre.

- Barreno, W. (2015). *Plan de capacitación para el fortalecimiento de la cultura de servicio de calidad en la Policía Nacional del Ecuador en la Escuela de Formación de Policías San Pablo del Lago*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14779/1/62293_1.pdf
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación. Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes Revista de las Sedes Regionales*, 1-25. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Cabrera, J. (2005). Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. *V Congreso Internacional Virtual de Educación* (págs. 1-47). La Habana: Universidad Agraria de La Habana. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMECI*, 1-50. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castro, W., & Godino, G. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). En J. Marín, *Investigación en Educación Matemática XV* (págs. 99-116). Ciudad real: SEIEM.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado. (2 de noviembre de 2020). <https://www.contraloria.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/CentralMedios/SalaPrensa/23895>
- El Financiero. (22 de junio de 2015). Los 17 errores que se cometen en la gestión del talento humano. *El Financiero*. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de

<https://www.elfinancierocr.com/gerencia/los-17-errores-que-se-cometen-en-la-gestion-del-talento-humano/6OXVZYPRDRDAHDHGVSBMC7NA24/story/>

- España, A. (2015). *Análisis y descripción de puestos de trabajo trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa*. San Sebastián: Universidad de País Vasco. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/58902/ESPA%D1A%20-%20An%El%20y%20descripci%F3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20y%20pol%EDtica%20de%20reclutamiento%20y%20selecci%F3n%20de%20...pdf?sequence=3>
- Freire, L. (31 de agosto de 2019). Esmeraldas: Cumplen con el traspaso de bienes activos y pasivos de la Empresa de Agua Potable San Mateo. *El Universo*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/31/nota/7962175/empresa-agua-potable-san-mateo-liquidacion-esmeraldas-atacames>
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Eumet*, 1-18. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Elche: Universodad Miguel Hernández. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo-Codif. 17*. Quito: Registro Oficial de 16 de diciembre.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Hernández, Y., & Zamudio, A. (2015). La capacitación, para la calidad en el servicio y satisfacción del cliente. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas* (págs. 1-8). México: Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_09_Calidad_en_el_Servicio.pdf

- Herrera, C. (2014). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. *Gestiopolis*, 1-5. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones/#:~:text=Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20los%20recursos%20humanos%20en%20las%20organizaciones,-C%20Clemente%20Vald%C3%A9s>
- Jiménez, P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jines, G. (2016). *Elaboración y socialización de un plan de capacitación con el propósito de mejorar el clima laboral de los empleados en la empresa "ferretería Unifer" ubicado en el distrito metropolitano de quito para el año 2015-2016*. Quito: Tecnológico Superior Cordillera. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2098/31-EMP-RH-15-16-1723377360.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lobo, C. (2017). *Gestión de talento humano*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes. Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 7-27. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf
- Ministerio de Finanzas. (2 de noviembre de 2020). *finanzas.gob.ec*. Obtenido de <https://capacitacion.finanzas.gob.ec/front/web/#>
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Acuerdo Ministerial No. 136-2014. Norma técnica del subsistema de formación y capacitación*. Quito: Registro Oficial de 24 de julio.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041*. Quito: MDT.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- OIT. (2016). *El recurso humano y laproductividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Orizco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Editorial Digital UNID.
- Palomino, T. (2015). El trabajador: ¿Recurso humano? *Revista Gaceta Laboral*, 335-343. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73743964005.pdf>
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 131-143. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/4602
- Párraga, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC*, 37-52. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de FIPCAE
- Ríos, R. (2018). *Plan de capacitación (contenidos y estrategias) para mejorar el desempeño laboral del personal de salud de la clínica odontológica integral global dental (Quito) durante el periodo enero – diciembre 2019*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7734/1/140477.pdf>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 55-89.
- Suárez, A. (2014). ¿Cómo estructurar un plan de capacitación? *Gestión humana*, 1-31.
- Umiña, B. (2017). *Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa SERPETBOL PERÚ S.A.C*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Recuperado el 1 de noviembre de 2020, de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/398/1/UMINA%20FLORES%20BEATRIZ.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Zazueta, E., López, m., & Cervantes, M. (2017). La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: un análisis de la MIPYME restaurantera DE Sinaloa de Leyva. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones* (págs. 70-84). Sinaloa: a Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>

Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un. *NNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 119-135.

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	7	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
LOSEP				
REGLAMENTO LOSEP				
LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA				
REGLAMENTO LOSNCP				
NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA				
REGLAMENTO ADMINISTRACION Y CONTROL DE BIENES DEL SECTOR PUBLICO				
OFIMATICA				
			Total Conocimientos:	0%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	Factor:
		0	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	
Comprensión oral	Alta	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	
Juzgo y toma de decisiones	Media	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%

COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias:	0	Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :							
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación				
APRENDIZAJE CONTINUO	Meda	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Meda	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.					
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.					
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Meda	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.					
Total Competencias Universales:			0%				
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%		
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación				
TRABAJO EN EQUIPO	Meda	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.					
INICIATIVA	Meda	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.					
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.							
LIDERAZGO	Meda	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%				
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):							

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):			28/11/2019	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA Evaluador o jefe Inmediato				

Anexo 2. Conocimientos transversales y específicos requeridos para cada puesto de acuerdo al Manual de descripción de puestos

Conocimientos Requeridos - Transversales		
N.	Conocimiento	Cargo
1	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Jefa de Adquisiciones
		Tesorera
		Jefe de Transporte
		Contadora
		Asistente Contable
		Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
		Asistente de Transporte
Jefe de Relaciones Publicas		
2	Reglamento a La LOSNCP	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Jefa de Adquisiciones
		Tesorera
		Jefe de Transporte
		Contadora
		Asistente Contable

		Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
		Asistente de Transporte
		Jefe de Relaciones Publicas
3	Ofimática	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Jefa de Adquisiciones
		Tesorera
		Jefe de Transporte
		Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
		Asistente de Transporte
		Jefe de Relaciones Publicas
Asistente de Relaciones Publicas		
4	Normas de Control Interno de la Contraloría.	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Jefa de Adquisiciones
		Tesorera
		Jefe de Transporte
		Contadora
		Asistente Contable
		Asistente de Adquisiciones

5	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Tesorera
		Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
6	Reglamento a la LOSEP	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Tesorera
		Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
7	Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público	Jefe Administrativo
		Jefe Financiero
		Jefe de Planificación
		Jefe de Transporte
		Contadora
		Asistente Contable
		Asistente Administrativo
		Asistente de Transporte
8	Redacción de Documentos	Asistente Planificación
		Asistente Administrativo
		Asistente de Adquisiciones
		Asistente de Transporte

		Asistente Relaciones Publicas
9	Contabilidad Gubernamental	Jefe Financiero
		Tesorera
		Contadora
		Asistente Contable
10	Imagen Institucional	Jefe de Relaciones Publicas
		Asistente Relaciones Publicas
		Asistente Planificación
11	Código de Trabajo	Jefe Administrativo
		Jefe de Transporte
		Asistente de Transporte
12	Reglamento para el Control de Los Vehículos del Sector Público.	Jefe de Transporte
		Asistente de Transporte
13	Relaciones Publicas y Agenda de Medios	Jefe de Relaciones Publicas
		Asistente Relaciones Publicas
14	Código Orgánico Administrativo	Jefa de Adquisiciones
		Asistente Planificación
15	Normas Internacionales De Contabilidad Para El Sector Publico NICSP	Contadora
		Asistente Contable
16	Ley Orgánica de Transparencia Y Acceso A La Información Publica	Jefe de Relaciones Publicas
		Asistente Relaciones Publicas
17	Ley de Comunicación	Jefe de Relaciones Publicas
		Asistente Relaciones Publicas
18	Tributación	Contadora
		Asistente Contable
Conocimiento Requerido - Específicos		

19	Grabación y Edición De Material Audiovisual	Asistente Relaciones Publicas
20	Manejo de USHAY Modulo Facilitador	Jefa de Adquisiciones
21	Manejo del Portal de Compras Publicas	Jefa de Adquisiciones

Anexo 3. Brechas de conocimientos identificadas en relación al manual de descripción de puestos

N.	Brechas identificadas	Total servidores	Numero de servidores	Departamento
1	Imagen Institucional	2	1	Administrativo
			1	Planificación
2	Ley Orgánica de Servicio Público	3	1	Planificación
			2	Financiero
3	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	12	5	Administrativo
			2	Planificación
			5	Financiero
4	Normas de Control Interno de la Contraloría	13	1	Planificación
			6	Financiero
			6	Administrativo
5	Ofimática	2	1	Administrativo
			1	Financiero
6	Reglamento a la LOSEP	3	2	Financiero
			1	Planificación
7	Reglamento a la LOSNCP	9	3	Administrativo
			2	Planificación
			4	Financiero
8	Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Publico	6	1	Planificación
			2	Financiero
			3	Administrativo
9	Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público	2	2	Administrativo
10	Código de Trabajo	3	3	Administrativo
11	Código Orgánico Administrativo	1	1	Financiero
12	Contabilidad Gubernamental	1	1	Financiero
13	Ley de Comunicación	1	1	Administrativo









14	Redacción de Documentos	2	2	Administrativo
15	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico NICSP	1	1	Financiero
16	Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública	2	2	Administrativo

Anexo 4. Cursos virtuales de la Contraloría General del Estado, noviembre 2020

Cursos Virtuales Noviembre 2020

Curso	Fecha	Coordinador	Correo electrónico
GENERALIDADES A LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	Del 05 al 20 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
CONTROL EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS Y NO NORMALIZADOS	Del 05 al 20 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA	Del 09 al 20 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL CONTABLE GUBERNAMENTAL	Del 09 al 12 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL EN LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO	Del 11 al 26 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
CONTROL EN LAS FASES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA	Del 11 al 26 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
CONTROL EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS Y NO NORMALIZADOS	Del 12 al 27 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
AUDITORÍA GUBERNAMENTAL EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA	Del 12 al 27 de noviembre	María Gabriela Reinoso	greinoso@contraloria.gob.ec
CONTROL EN LA GESTIÓN VEHICULAR EN EL SECTOR PÚBLICO	Del 16 al 20 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA	Del 16 al 27 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DEL PRESUPUESTO EN EL SECTOR PÚBLICO	Del 18 al 24 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA	Del 23 de noviembre al 04 de diciembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA	Del 24 de noviembre al 07 de diciembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec
CONTROL CONTABLE GUBERNAMENTAL	Del 24 al 27 de noviembre	Jefferson Cruz	jjcruz@contraloria.gob.ec

Anexo 5. Cursos virtuales disponibles en la plataforma del Ministerio de Finanzas

	<u>Id</u>	<u>Curso</u>	<u>Modalidad</u>	<u>Localidad</u>	<u>Inicio</u>	<u>Fin</u>	<u>Inicio inscripción</u>	<u>Cierre inscripción</u>	<u>Cupos disponibles</u>	<u>Estado</u>	
	511	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	7/10/2020	16/10/2020	6/10/2020	7/10/2020	-2	EJECUCION	
	510	Inducción - Ministerio de Economía y Finanzas	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	25/9/2020	28/9/2020	24/9/2020	25/9/2020	0	EJECUCION	
	509	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	24/9/2020	3/10/2020	24/9/2020	25/9/2020	0	EJECUCION	
	508	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	17/9/2020	21/9/2020	17/9/2020	18/9/2020	0	EJECUCION	
	507	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	7/9/2020	17/9/2020	7/9/2020	8/9/2020	0	EJECUCION	
	505	Clasificadoms Orientaciones de Gasto en Políticas de Igualdad y Ambiente	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	15/8/2020	21/8/2020	5/8/2020	17/8/2020	0	CUPO AGOTADO	<input type="button" value="Mi interes"/>
	504	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	18/8/2020	27/8/2020	11/8/2020	16/8/2020	4	EJECUCION	
	506	PROGRAMA DE CAPACITACION INICIAL EN EL SIGSAS	VIRTUAL	AULA VIRTUAL	18/8/2020	27/8/2020	18/8/2020	27/8/2020	0	EJECUCION	

Anexo 6. Puntos obtenidos en la evaluación general de desempeño, 2019

N.	CONOCIMIENTO	JEFE ADM		JEFE FIN		JEFE PLAN		JEFA ADQ		TESORERA		JEFE TRANS		CONTA DORA		ASIST CONT		ASIST PLAN		ASIST ADM		ASIST ADQ		ASIST TRANS		JEFE RRPP		ASIST RRPP	
		Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req	Val Eval	Pt. Req
1	Ley Orgánica de Servicio Publico 1	4	5	4	4	5	5			4	5							4	5	3	3	4	5						
2	Reglamento a la LOSEP 1	4	4	4	4	5	5			5	5							4	5	3	3	4	5						
3	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública 1	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	5		
4	Reglamento LOSNCP 2	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	5		

10	Ofimática 2	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5					5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
11	Manejo del Portal de Compras Publicas							5	5																				
12	Manejo de USHAY Modulo Facilitador							5	5																				
13	Redacción de Documentos 2																	5	5	3	5	5	4	3	5			5	5
14	Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público 2											5	3											3	5				
15	Tributación													5	5	5	5							4	4				

