

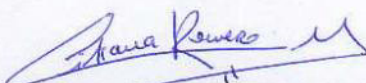
### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **LILIANA DENNISSE ROMERO MONTALVO**, con C.I. 171650112-5 y **MELISSA DAYANETH ZURITA DE LA TORRE** con C.I. 171821436-2 autoras del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-PUCE, MATRIZ QUITO, QUE CONTEMPLE EL MODELO DE EVALUACIÓN ROI HASTA SU TERCER NIVEL, EN EL AÑO 2016”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2017



**LILIANA DENNISSE ROMERO MONTALVO**  
C.I. 171650112-5



**MELISSA DAYANETH ZURITA DE LA TORRE**  
C.I. 171821436-2



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA  
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR – PUCE, MATRIZ QUITO, QUE CONTEMPLE  
EL MODELO DE EVALUACIÓN ROI HASTA SU TERCER NIVEL, EN EL  
AÑO 2016”**

**NOMBRES: LILIANA DENNISSE ROMERO MONTALVO**

**MELISSA DAYANETH ZURITA DE LA TORRE**

**DIRECTOR: MAGISTER LUIS AGUILAR CUEVA**

**QUITO – 2017**

## Dedicatorias:

Dedico este proyecto primero a Dios, porque durante estos 5 años de estudio me llenó de bendiciones y me permitió culminar con éxito una etapa más de vida.

En segundo lugar a mis padres Fabián y Milena, quienes fueron mi inspiración y mi fortaleza. También a mis abuelitos Galo y Fabiola, a mis tíos Galo y Gabriel y a mis chiquitas Flavia y Emilia, quienes han sido partícipes de muchos logros académicos de los cuales se han sentido orgullosos.

En tercer lugar a mis profesores Agustín, Grace, Jaimito, Gaby y Wilmi con los que he compartido no solo aulas de clases sino enseñanzas de vida. A mis amigas Gabilu, Andre, Mishu, Caro y Lore gracias por su hermosa amistad y por todo lo vivido en la universidad.

En cuarto lugar a mis mejores amigas y hermanas Katy, Mericita, Andre, Pame, Estefi, Vanesua, Chinua y Stefy, con las que he compartido toda una vida y he celebrado muchos de mis triunfos, les quiero con todo mi corazón. Y a mis amigos en general gracias por formar parte de mi vida.

Y finalmente a mi compañera de tesis, y más que eso a mi hermanita Lilo, gracias por ser mi apoyo y ayuda durante todo este tiempo, sabes que siempre me tendrás a tu lado cuando lo necesites y pues ahora si podemos decir que: “lo logramos”.

Melissa Zurita

Dedico y agradezco por esta disertación primero a Dios, ya que Él me ha dado la sabiduría y la fuerza que necesito para poder culminar con esta importante etapa en mi vida.

A mis padres Raúl y Pepita, que han sido de apoyo incondicional, siempre han estado pendientes y orgullosos de mí.

A mi familia en general y en especial a mis tías que estuvieron siempre pendientes de mí y cada día me animaban a seguir avanzando.

Mi compañera de tesis y hermana Melissa, gracias por siempre estar ahí, por ser de ayuda, por su compromiso y sobre todo por su gran amistad.

A mis hermosas amigas y hermanas de universidad Gisesito, Liz, Cris y Tamita, gracias por siempre estar ahí.

Mis mejores amigas Tru, Mishu, Marce y Andre, por estar siempre al pendiente y animarme a continuar cada día.

A mí querido novio Nicolas, que ha estado a mi lado animándome a ser la mejor en todo.

A mi hermanita Manis, que me alegra la vida con sus ocurrencias y en especial a mi pequeño sobrino Paúl que siempre ha creído en mí.

Liliana Romero

## **Agradecimientos:**

Queremos agradecer primeramente a Dios por permitirnos alcanzar cada uno de los logros de nuestra vida.

A las personas que estuvieron presentes a lo largo del desarrollo de nuestro proyecto de investigación y supieron darnos su apoyo y aliento para concluirlo.

También a nuestro Director de tesis, Magister Luis Aguilar por compartir sus conocimientos y guiarnos de manera objetiva durante el desarrollo y culminación del presente trabajo.

Y finalmente agradecemos a la PUCE, en especial a la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, por gestionar los permisos necesarios para la elaboración de nuestra disertación dentro de tan prestigioso establecimiento educativo al cual pertenecemos y que estamos seguras será de gran aporte para el desarrollo efectivo de su personal administrativo.

## Contenido

Dedicatorias: .....	II
Agradecimientos: .....	III
Índice de Tablas: .....	VII
Índice de Figuras: .....	VIII
Índice de Anexos:.....	IX
INTRODUCCIÓN .....	10
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO .....	11
1.1. TÍTULO .....	11
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.2.1. Nombre:.....	11
1.2.2. Ubicación: .....	11
1.2.3. Características: .....	11
1.2.5. Contexto: .....	12
1.2.6. Misión: .....	12
1.2.7. Visión: .....	13
1.2.8. Objetivos de la organización: .....	14
1.2.9. Organigrama.....	15
1.3. DIAGNÓSTICO.....	16
1.5. OBJETIVOS .....	19
1.5.1. General: .....	19
1.5.2. Específico: .....	19
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. FORMACIÓN .....	20
2.1.1. Conceptos de formación.....	21
2.1.2. Importancia de la formación.....	22
2.1.3. Beneficios de la formación en una organización.....	23
2.2. CAPACITACIÓN .....	23
2.2.1. Concepto de capacitación.....	24
2.2.2. Importancia de la capacitación .....	24
2.2.3. Beneficios de la capacitación .....	25
2.3. METODOLOGÍA O TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN.....	26
2.3.1. Dentro del puesto de trabajo.....	26
2.3.2. Fuera del puesto de trabajo.....	27
2.4. DIFERENCIA ENTRE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	27

2.5.	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.5.1.	Proceso .....	28
2.6.	PROGRAMAS MICROCURRICULARES.....	30
2.6.1.	Diseño microcurricular.....	30
2.7.	NIVELES DE CAPACITACIÓN .....	30
2.7.1.	Necesidades de capacidad individual .....	30
2.7.2.	Necesidades del ambiente de trabajo.....	31
2.7.3.	Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo) .....	31
2.7.4.	Necesidad organizacional.....	31
2.8.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	31
2.8.1.	Reacción.....	32
2.8.2.	Aprendizaje .....	32
2.8.3.	Transferencia – Aplicación .....	33
2.8.4.	Impacto.....	34
2.8.5.	Retorno de inversión (ROI).....	34
3.	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	36
A.	Sensibilización a los Directores de la PUCE.....	36
B.	Entrevista estructurada con los Directores de la PUCE .....	36
C.	Resultados de las entrevistas de DeNC .....	37
D.	Validación de los objetivos por parte de los Directores .....	38
E.	Planificación de los Focus Group con el personal de cada Dirección.....	38
G.	Resultados de Focus Group.....	40
3.1.	RESULTADOS DEL PROYECTO.....	42
3.1.1.	Acciones de Capacitación .....	43
3.1.2.	Diseño de planes microcurriculares .....	43
3.1.3.	Levantamiento de planes microcurriculares.....	44
4.	CAPITULO IV: PRODUCTO O PROYECTO .....	46
4.1.	Objetivo del Proyecto.....	46
4.2.	Resultados esperados.....	46
4.3.	Actividades.....	46
	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	49
4.4.	Precondiciones .....	53
4.5.	Indicadores .....	53
4.6.	Fuentes de verificación.....	54
4.7.	Sostenibilidad.....	54
4.9.	Matriz de Marco Lógico.....	56

4.10.	Presupuesto.....	58
4.11.	Monitoreo .....	58
4.12.	Evaluación.....	58
4.13.	Beneficiarios.....	59
4.14.	Introducción a la planificación de capacitación estratégica .....	59
4.15.	Planificación de capacitación estratégico.....	60
5.	CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO.....	69
5.1.	Conclusiones .....	69
5.2.	Recomendaciones.....	71
	Bibliografía .....	73
	Anexos: .....	75

## **Índice de Tablas:**

Tabla 1: Ejemplo de Anexo 3 .....	37
Tabla 2. Cronograma Focus Group .....	38
Tabla 3: Ejemplo de Anexo 5 .....	41
Tabla 4: Ejemplo de Anexo 6.....	48
Tabla 5: Planes Microcurriculares por Dirección.....	49
Tabla 6: Matriz de Marco Lógico.....	56
Tabla 7: Planificación de Capacitación Estratégico .....	60

**Índice de Figuras:**

Figura 1. Organigrama Estructural de la PUCE (2016)..... 15

Figura 2. Descripción del levantamiento de los planes microcurriculares ..... 45

## **Índice de Anexos:**

Anexo 1: Sensibilización a los Directores PUCE.....	75
Anexo 2: Formato de entrevista a Directores. ....	75
Anexo 3: Resultado de entrevistas a Directores. ....	75
Anexo 4: Validación de Objetivos y Procedimiento a seguir.....	75
Anexo 5: Resultados de Focus Group. ....	75
Anexo 6: Acciones de Capacitación. ....	75
Anexo 7: Planes Microcurriculares. ....	75
Anexo 8: Presupuesto. ....	75
Anexo 9: Objetivos vs Iniciativas de Capacitación. ....	75
Anexo 10: Formatos de Evaluación de Capacitación.....	75

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se están preocupando por mantener al personal satisfecho en su puesto de trabajo como con el clima laboral que lo rodea, para así asegurar un alto nivel de rendimiento de los mismos y obtener como beneficio mayor productividad. Para impactar de esta manera en el colaborador existen varios caminos, de los cuales se mencionará a uno de los más importantes que es la capacitación, pues mediante este proceso la persona puede adquirir conocimientos y desarrollar destrezas específicas para desenvolverse efectivamente en su trabajo.

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina – DRHN de la PUCE, al tener a su cargo al personal, debe brindarle herramientas que les permitan alcanzar una mejora profesional. Para ello, anualmente planifica capacitaciones en cada dirección administrativa obteniendo buenos resultados que favorecen al desarrollo Institucional, sin embargo al no haber programas de capacitación que se alineen directamente a los objetivos estratégicos de la Institución, se ha visto la necesidad de desarrollar un plan de capacitación estratégica para el personal administrativo de la PUCE que contemple el modelo de evaluación ROI hasta su tercer nivel. Dicho plan desarrollará programas microcurriculares, con lo que se obtendría resultados óptimos ya que las capacitaciones se enfocarán en alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución.

## **1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. TÍTULO**

Diseño de un Plan de Capacitación Estratégica para el Personal Administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE, matriz Quito, que contemple el modelo de Evaluación ROI hasta su tercer nivel, en el año 2016.

### **1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.2.1. Nombre:**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador– PUCE

#### **1.2.2. Ubicación:**

La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. 12 de Octubre 1076 y Roca.

#### **1.2.3. Características:**

La PUCE (2011-2016) es una Institución de enseñanza superior fundada en 1946 y dirigida por la Compañía de Jesús. Cuenta con sedes localizadas en Ibarra, Santo Domingo, Ambato, Esmeraldas y en Manabí. Conjuntamente con Quito, conforman el Sistema Nacional Pontificia Universidad Católica del Ecuador – SINAPUCE, que a pesar de estar dirigidas por el mismo Rector y tener la misma planificación estratégica, son totalmente independientes en el manejo de sus procesos.

#### **1.2.4. Actividad:**

Dentro de su oferta académica, la PUCE (2011-2016) ofrece carreras de pregrado presencial y semipresencial, carreras de postgrado en algunas facultades y cursos

abiertos de idiomas, cursos de extensión, programas de estudios especializados y Escuela de Teología para laicos.

#### **1.2.5. Contexto:**

El Comercio (2015) menciona que la PUCE se encuentra entre las mejores universidades del país e incluso a nivel de América Latina, ubicándose en el puesto 99 dentro del ranking de universidades latinoamericanas según la Quacquarelli Symonds.

#### **1.2.6. Misión:**

La PUCE (2011-2016), se propuso una misión que se ha elaborado a través de varios contextos que a continuación se los detalla:

#### **COMO UNIVERSIDAD:**

Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.

Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

## COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA

Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

### **1.2.7. Visión:**

En los próximos años, la PUCE (2011-2016), fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico,

innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

#### **1.2.8. Objetivos de la organización:**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2011-2016) se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

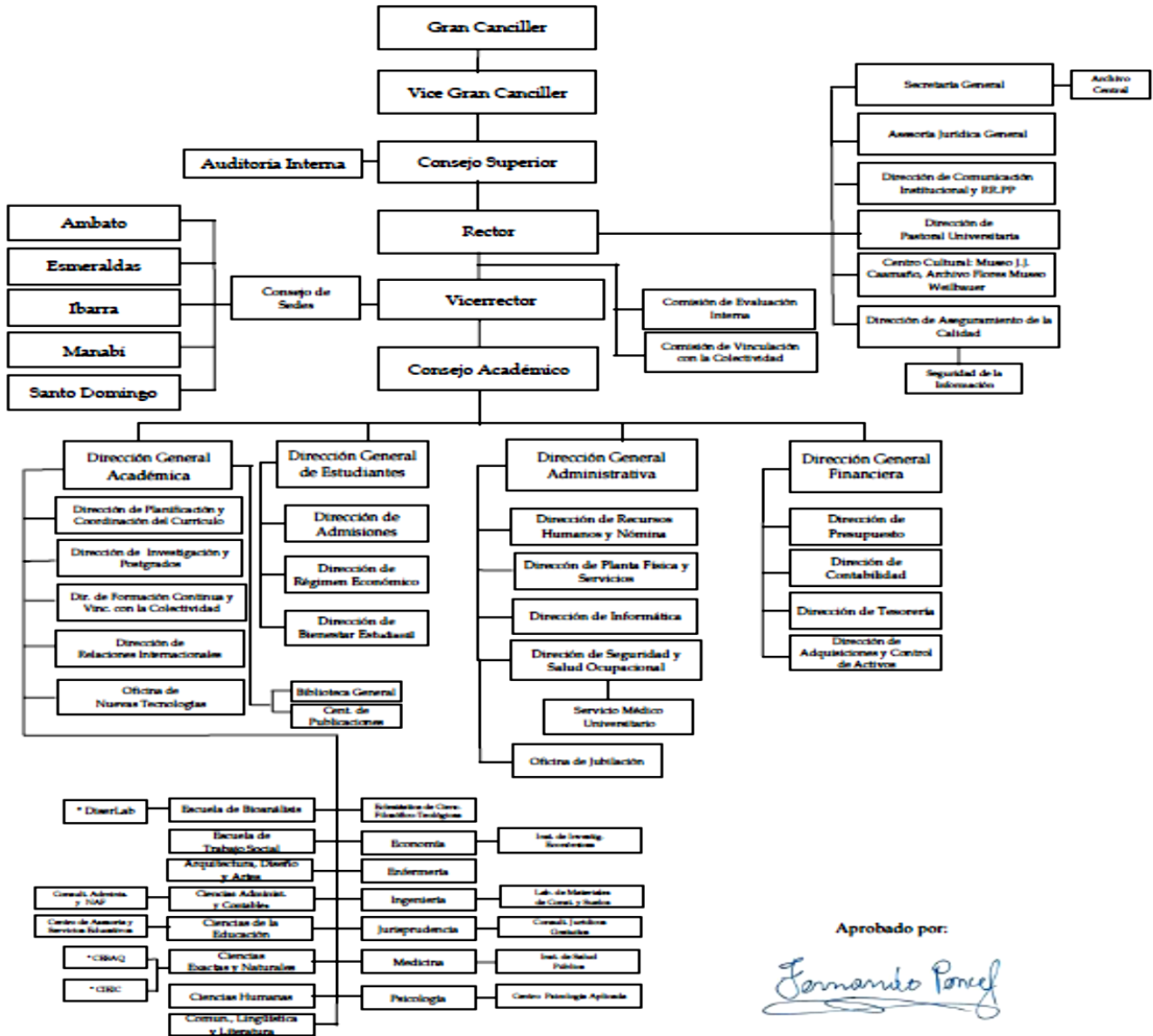
- Fortalecer el que hacer académico, investigativo y de vinculación con la colectividad, de forma que la PUCE ofrezca a la sociedad profesionales integrales.
- Perfeccionar el sistema de gestión integral para que apoye de manera transversal y eficiente a la comunidad universitaria en sus labores fundamentales.
- Conseguir los más altos estándares de evaluación y acreditación nacional e internacional en búsqueda del mejoramiento y crecimiento continuo.

## 1.2.9. Organigrama



# Pontificia Universidad Católica del Ecuador Rectorado

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Aprobado por:

*Fernando Ponce*

Dr. Fernando Ponce León S.J.  
Rector

- \* **DiserLab:** Diagnóstico Investigación Servicios Laboratorios
- \* **CESAQ:** Centro de Servicios Ambientales y Químicos
- \* **CIBC:** Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas y Contagiosas

16/03/2016  
MIFE

Figura 1. Organigrama Estructural de la PUCE (2016)

### 1.3. DIAGNÓSTICO

Según Moreno (2014), la detección estratégica de necesidades de capacitación, DENC, visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización e impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Al no haber obtenido información sobre investigaciones con respecto a la detección estratégica de necesidades de capacitación, se consideró citar algunas disertaciones acerca de este tema.

La Facultad de Psicología de la PUCE, en su carrera de Psicología Industrial y Organizacional, ha adquirido lo siguiente: “Diseño de un Plan de Capacitación Estratégica para Diebold Ecuador S.A. (Desarrollo de Planes Microcurriculares para todos los cargos tipo)” Diebold Ecuador S.A. es una empresa que brinda soluciones de autoservicio financiero, automatización de transacciones y seguridad, se encuentra en más de 90 países y cuenta con más 17,000 empleados; en Ecuador posee oficinas en Quito y Guayaquil. La Empresa se enfocaba sólo en el desarrollo de conocimientos técnicos pues el 80% de sus empleados trabajan en esta área, pero se vio también la necesidad de elaborar un DENC. (Muñoz, 2014)“Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión-ROI- para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional correspondiente al período fiscal 2013”. El Ministerio de Defensa Nacional, se creó con la finalidad de ejecutar todo lo relativo a la defensa nacional y a la de las instituciones públicas, y especialmente para la organización, instrucción y normas disciplinarias de las fuerzas: aérea, terrestre y naval. El Ministerio tiene una división administrativa de 36 unidades y 270 trabajadores. Se levantó un DENC inadecuadamente por lo que la Coordinadora General Administrativa Financiera y la

Directora de Recursos Humanos dispusieron que para el año 2013, se realice con anticipación y se cumpla de forma completa, el proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación y el diseño de un plan de capacitación para la planta central. (Medina, 2014)

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina – (DRHN) de la PUCE, al tener a su cargo al personal administrativo, debe velar por su desarrollo tanto profesional como personal y brindarle herramientas que les permitan alcanzar dicha mejora. Para ello, la DRHN planifica algunas capacitaciones para cada dirección, sin embargo, no cuenta con un programa específico para cada una de ellas.

Ante dicha situación, para lograr una intervención eficaz, se considera que un Programa de Capacitación Estratégica para el personal administrativo será de gran ayuda, ya que al identificar cuáles son las verdaderas necesidades de capacitación de cada dirección se podrán reducir las brechas existentes y por ende mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, pues las capacitaciones estarán direccionadas a ello. Además, este Programa puede ser una herramienta que permita a la DRHN controlar que las capacitaciones se realicen en base a la planificación, que los involucrados asistan a dichas capacitaciones y que lo aprendido se ponga en práctica en su puesto de trabajo.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

En el contexto organizacional se evidencia la importancia de la capacitación como elemento de desarrollo personal y profesional, de manera que se garantice el cumplimiento de metas organizacionales y personales, que permitirán alcanzar un desempeño óptimo y un grado de motivación alta en las personas, contribuyendo así al crecimiento de la Institución.

La Doctora Deborah Tobey (2005) citada en Medina (2014), propone una teoría que sugiere determinar las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial y al desempeño de la persona en su puesto de trabajo.

Por lo tanto, al hablar de capacitación organizacional se pretende alcanzar resultados, que en contexto al presente proyecto beneficiarán a la PUCE, a sus trabajadores y a las investigadoras. Dichos beneficios están direccionados a disminuir brechas formativas dentro de la PUCE a través de la formulación de planes de formación alineados a la estrategia institucional, con el fin de ser específicos y puntuales en lo que se pretende mejorar y de esta manera contrarrestar los inconvenientes laborales, evitar gastos innecesarios y pérdida de tiempo.

Además, el aumento de conocimientos y el desarrollo de habilidades profesionales que los trabajadores alcanzarán por medio de la capacitación, serán beneficios que contribuirán al incremento del desempeño laboral y al logro de metas en el puesto de trabajo, generando mayor satisfacción laboral y personal, afirmando el compromiso con la Institución.

Finalmente, al realizar el trabajo de campo que conlleva el presente proyecto, las investigadoras se beneficiarán con la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a capacitación estratégica, su satisfacción personal aumentará debido al aporte profesional que darán a la Institución y posteriormente el desarrollo de esta investigación será un punto a favor para desenvolverse en el ámbito laboral.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General:**

Diseñar un Plan de Capacitación Estratégico para el personal administrativo de la PUCE, que contemple el modelo de evaluación ROI hasta su tercer nivel, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

### **1.5.2. Específico:**

- Levantar los objetivos de cada área administrativa de la PUCE.
- Realizar la detección estratégica de necesidades de capacitación en cada una de las áreas administrativas de la PUCE.
- Diseñar los programas microcurriculares de las necesidades formativas detectadas.
- Determinar el nivel de evaluación bajo el modelo ROI para las líneas formativas identificadas.

## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Al hablar de formación, término que proviene de la palabra latina *formatio*, se refiere a un amplio número de conceptos de los cuales se abordará el que está relacionado con el proceso educativo o de enseñanza-aprendizaje. A continuación se detallará con mayor profundidad el tema a través del concepto, importancia y beneficios del mismo.

### 2.1. FORMACIÓN

En los contextos, social, familiar y personal, los seres humanos se han adaptado a un ambiente de formación continua en cuanto a la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas.

El origen de la formación se remonta a la época en la que el hombre debía sobrevivir por su cuenta, inventando varios elementos a través de las enseñanzas de sus padres y antecesores, “por lo tanto el aprendizaje era meramente intuitivo, por observación, imitación e iniciativa personal” (Dirección de Educación Técnico Profesional de la Provincia de Buenos Aires , 2010)

En la edad media el aprendizaje de oficios eran los más comunes, en donde el maestro enseñaba su alumno para que éste a su vez lo ponga en práctica y pueda también convertirse en un experto. Los métodos de transmisión de conocimientos eran asistemáticos; el aprendizaje, la observación y la imitación cumplían un papel preponderante. (Dirección de Educación Técnico Profesional de la Provincia de Buenos Aires , 2010)

Con la llegada de la Revolución Industrial, el manejo de la maquinaria exigió un conocimiento más profundo de un oficio, por la manipulación de las mismas. La transferencia de conocimientos que realizaban maestros o padres era ejercida por las

fábricas, que daban al obrero una sencilla capacitación para el uso de máquinas. (Dirección de Educación Técnico Profesional de la Provincia de Buenos Aires , 2010)

A medida que la tecnología avanzaba, fue necesario que los conocimientos se actualizaran, por lo que las capacitaciones debían ser impartidas por personas más profesionalizadas. Esta fue la razón por la que se crearon escuelas de formación profesional, para enseñar sistemática y ordenadamente oficios y ocupaciones en el área industrial, comercial y agrícola.

“La formación profesional tenía como objetivo limitado de adecuar al hombre para el trabajo y por el trabajo. El hombre adquiriría un bagaje de conocimientos limitado a su área de trabajo, se restringían las prácticas educativas tendientes a ampliar la visión del individuo respecto de sí mismo, de la comunidad y del mundo” (Dirección de Educación Técnico Profesional de la Provincia de Buenos Aires , 2010)

Pero la necesidad de adaptarse a una sociedad más moderna, obligó a que estas escuelas no solo se concentren en formar a la persona profesionalmente sino de manera integral, influyendo también en su personalidad y moral para que puedan interactuar dinámicamente en el medio.

Actualmente la formación busca descubrir y potenciar aptitudes y competencias individuales para que la persona pueda ser productiva y lleve una vida satisfactoria, además de que le permite desenvolverse satisfactoriamente en el medio laboral y social.

### **2.1.1. Conceptos de formación**

Labbe (2015), menciona que la formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

En el ámbito laboral la formación está enfocada en mejorar la capacidad profesional de un trabajador, mediante un proceso continuo en donde la persona crece intelectualmente y de manera general.

El conocimiento con el que cuenta cada trabajador dentro de una organización debe ser considerado como un recurso indispensable para el crecimiento de la misma, por tal razón la organización debería reconocer que la formación es una inversión que traerá consigo beneficios para ambas partes.

En México las compañías ICA constructora, Coca – Cola y Google consideran que la formación de sus empleados no debe ser tomada a la ligera, por lo que invierten en el desarrollo académico y profesional de ellos, ofertando becas de estudios en las mejores universidades del mundo, con el fin de retenerlos y hacer que mediante ellos sus compañías se tornen más competitivas en el mercado.

La PUCE al ser una institución de educación superior y al contar con una amplia gama de planes de estudios, no solo brinda este servicio a clientes externos, sino que también permite que sus colaboradores accedan a estos programas de formación, para que obtengan un futuro profesional de calidad y lo pongan en práctica dentro de la misma. Además brinda becas de estudio, préstamos para acceder a maestrías dentro y fuera de la Institución y licencias con o sin sueldo que le dan la facilidad de estudiar fuera del país por el tiempo que la persona considere necesario.

### **2.1.2. Importancia de la formación**

La formación de cada persona es inevitable porque siempre hay algo nuevo que observar, aprender y mejorar es por eso que esta es parte fundamental de la vida.

Para las personas es de vital importancia estar formándose constantemente ya que esto les permite desarrollarse de manera personal y profesional, a continuación se va a hablar de algunos beneficios que tiene la formación dentro de la organización.

### **2.1.3. Beneficios de la formación en una organización**

La formación no debería ser considerada como una obligación impuesta por la sociedad desde temprana edad, sino más bien debería ser vista como un beneficio personal por el que la persona está constantemente luchando por alcanzarla, y por medio de la cual a lo largo de su vida conseguirá varias cosas y entre estas un trabajo, que satisfaga sus necesidades personales y profesionales.

Los trabajadores ven a la formación como una oportunidad de permanecer en su puesto de trabajo o de obtener uno mejor, además de asegurar que su remuneración sea acorde al nivel de formación obtenido. Para las empresas, la formación promueve el incremento de la motivación de los trabajadores, genera mayor confianza y sentimiento de pertenencia hacia la misma, disminuye la sensación de estancamiento profesional y aumenta los periodos de permanencia de los trabajadores (RED AUTÓNOMOS, s.f.).

## **2.2. CAPACITACIÓN**

En la actualidad la capacitación a las personas de las organizaciones se ha convertido en uno de los procesos fundamentales dentro de la planificación de las mismas, pues al evidenciar el crecimiento empresarial después de dicho proceso, se registra a la capacitación como una inversión que genera beneficios que contribuyen al desarrollo y competitividad de la empresa.

Además, por medio de la capacitación, las empresas buscan el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores con el fin de aportar con beneficios hacia diferentes ámbitos de su vida y contribuir a que su calidad laboral y personal sea mejor.

### **2.2.1. Concepto de capacitación**

La capacitación “es un proceso integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñan un puesto de trabajo”. (Secretaría del trabajo y previsión social , 2008)

La capacitación es un proceso educativo a 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. (Chiavenato, 2011)

Dicho proceso tiene como propósito el que la persona dentro de la organización adquiera conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias que refuercen su labor dentro del cargo que desempeña, es decir que pueda estar en constante actualización y de esta manera incremente su productividad y nivel de satisfacción con los resultados que pueda alcanzar.

### **2.2.2. Importancia de la capacitación**

A pesar de que un proceso de capacitación brinda varios caminos para alcanzar una mejora significativa en las organizaciones, muchos de sus líderes no lo consideran importante, por lo que su personal no cuenta con suficientes herramientas para desenvolverse de manera efectiva en el ámbito laboral.

Por lo tanto, toda organización debe estar consciente que es de vital importancia capacitar a su personal de forma constante y oportuna, para mejorar y reforzar sus conocimientos, como también la forma en que llevan a cabo sus actividades laborales y

la relación con los demás colaboradores. Por lo que es necesario impulsar el trabajo en equipo para conseguir grandes estándares de calidad y poder tomar buenas decisiones.

La capacitación debe actuar como respuesta a las necesidades presentes en el campo laboral que permitirán desarrollar personal calificado y productivo, sin dejar de lado aquellas necesidades individuales y sociales a las que los individuos están expuestos.

Además es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación. (Eumed.net Enciclopedia Virtual, s.f.)

Con la capacitación, la PUCE podrá alcanzar el desarrollo y crecimiento de su personal, siempre y cuando las capacitaciones estén enfocadas a cubrir con las necesidades individuales, del ambiente de trabajo, de desempeño con relación al puesto o cargo y organizacionales, que posteriormente serán explicadas.

Una vez cubiertas estas necesidades traerán consigo consecuencias positivas en cuanto a la mejora de los procesos que cada dirección administrativa maneja, pues se enfocará en cumplir objetivos específicos de área que a su vez contribuirán al cumplimiento de la estrategia de la PUCE.

### **2.2.3. Beneficios de la capacitación**

La capacitación trae consigo múltiples beneficios que engloban a las organizaciones y al personal según Werther & Keith (2008) mencionado en Muñoz (2014).

#### **2.2.3.1. Beneficios a las organizaciones:**

Una organización al proporcionar capacitaciones a sus empleados obtiene varios beneficios que ayudarán al crecimiento de la misma y a la concientización de que la

capacitación es una inversión. Con dichos programas formativos, la empresa podrá aumentar la rentabilidad y productividad contribuyendo a una mejora en la calidad laboral. Favorece al conocimiento del puesto y de los objetivos organizacionales, como consecuencia genera actitudes positivas, se agiliza la solución de problemas y se retiene al personal.

#### **2.2.3.2. Beneficios al personal:**

Por otro lado, la capacitación que se le proporciona al personal mejora sus conocimientos y habilidades y como consecuencia se logra el cumplimiento de metas personales y profesionales, aumentando su confianza y formando futuros líderes dentro de la organización que dejaron atrás el temor a la ignorancia e incompetencia.

### **2.3. METODOLOGÍA O TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN**

Dentro de la capacitación existen varios métodos o técnicas que se utilizan para facilitar el intercambio de información e influir en el aprendizaje de la persona. A continuación, se mencionarán algunas.

Según Gamboa (2012), las técnicas o métodos de la capacitación se clasifican de acuerdo a si son dentro o fuera del puesto de trabajo.

#### **2.3.1. Dentro del puesto de trabajo**

- **Relación experto - aprendiz:** A través de una guía, en este caso de un trabajador con experiencia o supervisor, el aprendiz adquiere los conocimientos mediante la observación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo.
- **Rotación de puesto:** Técnica en la cual los trabajadores cambian de un puesto a otros, dentro de la misma área, para adquirir experiencia.
- **Método de reemplazo:** La persona a capacitarse trabaja directamente con aquella a la que va a reemplazar.

### 2.3.2. Fuera del puesto de trabajo

- **Conferencias:** El instructor imparte sus conocimientos de forma verbal a sus oyentes.
- **Videoconferencias:** Permite mantener la comunicación y la transmisión de información entre personas que están alejadas entre sí.
- **Recursos audiovisuales:** Facilitan ampliar la información recibida de forma visual.
- **Simulación:** Se ejecutan tareas o actividades que habitualmente se encuentran en el puesto de trabajo haciendo uso de instrumentos que reproducen dichas tareas lejos del mismo.
- **Dramatización:** Representar situaciones laborales cotidianas.

### 2.4. DIFERENCIA ENTRE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Frecuentemente se confunden los términos “formación” y “capacitación”, claro que estos dos se encargan de transmitir conocimientos, generar habilidades y actitudes diferentes, pero es importante reconocer cual es la diferencia entre ambos.

La formación trata de que el individuo aprenda, es decir adquiera nuevos conocimientos generales con un fin intelectual por lo que lo teórico es más importante que lo práctico, dejando en segundo plano el producir.

“La empresa, en cambio, busca provocar un cambio en el trabajador en función de sus propias necesidades y objetivos.” (Frigo, s.f.), por lo tanto, la capacitación tiene por objetivo que el individuo a través del aprendizaje adquiera conocimientos específicos que le permitan mejorar la productividad.

A pesar de que la PUCE brinda ambos procesos de aprendizaje, se considera que la capacitación es más efectiva e idóneo para evidenciar resultados rápidos en cuenta al incremento del desempeño del trabajador. Además, como ya se mencionó la

capacitación ayuda a que la productividad de la organización sea mayor y por ende la calidad del trabajo sea mejor.

## **2.5. CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA**

Para que una organización alcance sus metas futuras y se posicione en el mercado, depende de varios factores, uno de los más importantes es velar por el bienestar de su potencial humano. La capacitación estratégica es un proceso mediante el cual se busca formar y desarrollar dicho potencial, para que de cierta forma contribuya con el crecimiento de la misma.

Según Dessler (2001) citado en Muñoz (2014) menciona que la actualidad, ya no solo se concentran en los objetivos tradicionales de la capacitación. Si no además, se trabaja en conjunto con la gerencia, para identificar metas, objetivos estratégicos, habilidades y conocimientos requeridos.

La capacitación estratégica es un proceso que se focaliza en conectar las necesidades de capacitación de sus empleados con la estrategia de la organización, para que de esta manera se conozca a donde la organización desea llegar y se tomen medidas formativas alineadas al cumplimiento de este propósito.

### **2.5.1. Proceso**

Para dicho proceso es importante comenzar con la detección estratégica de necesidades de capacitación, la cual brindará a la organización un camino más claro de cómo ofrecer programas formativos a sus colaboradores.

La Detección estratégica de necesidades de capacitación - DeNC es un “proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación”. (Moreno, 2014). Según Moreno (2014) el propósito de un

DeNC consta de dos partes fundamentales: el primero es poder contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización y el segundo es impactar de manera positivas los objetivos y prioridades de la misma.

Cabe recalcar que para la consecución de dicho propósito hay que tomar en cuenta que la capacitación es una inversión y un medio que permite alcanzar grandes beneficios, por ejemplo, el mejoramiento del desempeño del personal de la organización.

Para levantar el DeNC dentro de la organización se debe hacer un acercamiento inicial con los directores o jefes de cada área administrativa, con el fin de conocer sobre los objetivos estratégicos que rigen su departamento, la herramienta idónea para obtener esta información es la entrevista.

La entrevista “es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa” (González, y otros, 2011).

Además, se considera importante que los colaboradores de cada área se involucren en este proceso, y den a conocer las necesidades que se generan en sus puestos de trabajo, con el fin de que se logre solventar en un futuro, alguna de estas.

Para recolectar dicha información, es necesario la utilización de focus group, técnica de recolección de datos, que “actualmente se ha popularizado entre los consultores de DO con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores respecto a la situación imperante en un departamento, área o la organización en su totalidad. (Guizar, 2013)

## **2.6. PROGRAMAS MICROCURRICULARES**

### **2.6.1. Diseño microcurricular**

Luego de haber concluido con el proceso que conlleva la capacitación estratégica, es necesario definir un plan de acción que en este caso es el diseño de los programas microcurriculares a partir de las necesidades de capacitación detectadas en el personal que se alineen obviamente a los objetivos formativos encontrados con anterioridad. Al hablar de programas microcurriculares, nos referimos en sí al diseño que tendrá cada capacitación.

Entonces dentro de estos se tendrá que definir: el área, departamento, iniciativa de capacitación, acción y participantes, los objetivos generales y específicos, los contenidos teóricos, la metodología que se va a aplicar, los recursos con los que se va a trabajar, la logística, el tiempo de ejecución y la forma de evaluación, todo esto para cada uno de los programas.

## **2.7. NIVELES DE CAPACITACIÓN**

Es importante conocer que se cuenta con cuatro niveles de capacitación, por lo tanto, se debe diferenciar cada uno de estos, para que la capacitación sea objetiva, ya que no todas tienen el mismo enfoque.

Moreno (2014) menciona los cuatro niveles que son:

### **2.7.1. Necesidades de capacidad individual**

Incluyen las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, habilidades y la motivación para hacer las cosas.

### **2.7.2. Necesidades del ambiente de trabajo**

Se refiere a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc., e intangibles como reconocimientos, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.

### **2.7.3. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)**

Tiene que ver con comportamiento, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.

### **2.7.4. Necesidad organizacional**

Al momento de diseñar los eventos de capacitación se debería considerar no solo suplir las necesidades individuales, de ambiente de trabajo y de desempeño, sino también las necesidades organizacionales, ya que están directamente relacionadas con los objetivos y resultados estratégicos que la organización desea alcanzar.

Sin embargo para obtener mejores resultados se deberán tomar en cuenta los cuatro niveles, ya que de esta manera se verán beneficiadas ambas partes (organización – colaborador).

## **2.8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Al ser la capacitación un camino, para mejorar, reforzar y/o aprender nuevas habilidades o conocimientos, siempre una evaluación da una visión de cómo este nuevo aprendizaje está siendo administrado por las personas que lo reciben, así como también por la persona que lo imparte.

Dicho esto, para evaluar un evento de capacitación Donald Kirkpatrick formula un modelo de evaluación de acciones formativas que consiste en cuatro niveles a los que posteriormente Jack Phillips, cofundador del ROI Institute, le añade un quinto nivel que es la evaluación de retorno de inversión, conocida como evaluación ROI, que mide el costo beneficio que traen consigo las capacitaciones.

A continuación, se detallará una explicación sobre los cinco niveles que conforman este modelo de evaluación.

### **2.8.1. Reacción**

“Mide reacción a, y la satisfacción con: la experiencia, el ambiente, el contenido y el valor del programa.” (Phillips, 2015)

Es una evaluación a modo de cuestionario, cuyo fin es medir la reacción de los participantes hacia el evento de capacitación, es decir: los contenidos, la metodología, los insumos, la logística y el desempeño del instructor. Esta se realiza de manera inmediata, al finalizar el evento de capacitación, además no es una herramienta para valorar a fondo la eficacia de la misma, con esto se busca varias sugerencias, que se tomarán en cuenta para hacer mejoras a futuro.

### **2.8.2. Aprendizaje**

“Mide lo que los participantes aprendieron en el programa - la información, el conocimiento, las habilidades y los contactos (lo que se llevan del programa).” (Phillips, 2015)

Es una evaluación objetiva o “prueba de conocimiento” que pretende medir el nivel de conocimientos y habilidades que el participante obtuvo al final del curso. Esta evaluación debe ser tomada por el instructor y se recomienda que para obtener

resultados más verídicos se realice dos pruebas, una al comienzo del curso y otra al finalizar este y así medir el verdadero nivel de aprendizaje alcanzado por los participantes. También en esta evaluación se toman en cuenta aquellos factores que pudieron intervenir con el aprendizaje, por ejemplo: las actividades, el material utilizado, la estructura del curso, etc.

### **2.8.3. Transferencia – Aplicación**

“Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace dos o tres meses después de haber concluido con la capacitación.” (Moreno, Formación estratégica de administradores de la capacitación. Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación, 2014)

A diferencia de las dos evaluaciones anteriormente mencionadas, esta evaluación se la realiza después de un tiempo prudencial de haber concluido con el evento de capacitación, es decir un máximo de un año. El objetivo de ésta es medir si los participantes están aplicando en su trabajo los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación, para lo cual se recomienda que la temática de la capacitación tenga relación con las actividades laborales que los participantes desempeñan. Para hacer esta valoración se pueden utilizar herramientas como: entrevistas, los resultados de la evaluación del desempeño o los planes de acción que cada uno de los participantes propongan al finalizar con el evento de capacitación.

Se recomienda que dentro de esta evaluación los jefes se interesen por el progreso de sus colaboradores con una participación activa, en la cual no solo les ayuden con el permiso sino también con su aporte personal.

#### **2.8.4. Impacto**

“Mide cambios en el impacto del negocio, en variables tales como la producción, calidad, tiempo y costo, relacionados con el programa.” (Phillips, 2015)

Esta evaluación trata de medir si la aplicación de los nuevos conocimientos o habilidades de los participantes de un evento de capacitación, logran impactar de manera directa los indicadores de gestión de la organización. Para esto se deben conocer con anterioridad cuales son los indicadores de gestión que a través de un evento de capacitación pueden ser modificados, y también es importante conocer que los indicadores que se escojan para esta evaluación de impacto deben tener una brecha, es decir una meta que no ha sido cumplida antes.

#### **2.8.5. Retorno de inversión (ROI)**

“Mide el retorno económico de la inversión, en este caso, la inversión es el costo del curso.” (Moreno, Formación estratégica de administradores de la capacitación. Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación, 2014)

Para que esta evaluación sea efectuada, los eventos de capacitación deben estar estructurados de manera que puedan ser evaluados hasta un nivel cuatro (impacto), y dicha evaluación tiene que ser de carácter positivo, que los indicadores cierren la brecha antes detectada. Además, estos indicadores deben ser tangibles, es decir que puedan ser costeados a través de dólares. Y finalmente para esta evaluación se debe tener un registro con los costos de los programas de capacitación.

Según Moreno (2014) menciona que no todo programa de capacitación tiene que ser evaluado por estos cinco niveles, sino que su evaluación dependerá de la naturaleza del mismo.

Por esta razón se ha considerado que dentro de la PUCE se podría implementar una evaluación de modelo ROI hasta su tercer nivel ya que las direcciones administrativas no cuentan con indicadores de gestión institucional determinados, por lo que se tendría que realizar un proceso adicional para levantar dicha información.

### **3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El presente proyecto se desarrolló utilizando una metodología inductiva, porque a través de la opinión de los Directores de la PUCE y de sus colaboradores, en las entrevistas individuales y focus groups respectivamente, se pudo levantar las necesidades de capacitación enfocadas en la estrategia de la Universidad.

Para poder obtener los planes microcurriculares, es decir el producto de este proyecto, se siguió un proceso en el cual se utilizaron algunos recursos e instrumentos que se detallan a continuación.

#### **A. Sensibilización a los Directores de la PUCE**

Se preparó una presentación ejecutiva en ppt como inducción al tema para ser presentada a los Directores antes de cada entrevista individual. Este recurso se detalla en el Anexo 1, y se centró en temas como la detección estratégica de necesidades de capacitación, la evaluación ROI y en si el proceso que seguiría para levantar la información completamente.

Con esta sensibilización se trató de concientizar a los Directores sobre la importancia de realizar un DeNC dentro de la PUCE, para de esta forma contribuir al cumplimiento de la estrategia que se plantee la Universidad.

#### **B. Entrevista estructurada con los Directores de la PUCE**

Luego de la breve introducción al tema con la presentación ejecutiva, se procedió a realizar la entrevista que duró treinta minutos aproximadamente, y fue grabada en su totalidad luego de pedir autorización verbal a cada Director, la mayoría de ellos accedieron y se tuvo un total de veinte y dos entrevistas.

Para estructurar la entrevista se hizo una revisión bibliográfica de formatos de levantamiento de necesidades de capacitación, con tal información se elaboró un formato con siete preguntas que se detallan en el Anexo 2.

### C. Resultados de las entrevistas de DeNC

Concluidas las entrevistas, se elaboró un cuadro resumen donde se detallan los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo levantados en cada dirección, la acción que se debe tomar para el cumplimiento de los mismos y las metas e indicadores que ayudarán a verificar la ejecución de los objetivos.

A continuación se detalla un ejemplo y se pueden observar todos los cuadros de resumen en el Anexo 3.

- **Dirección de Bienestar Estudiantil.**

**Tabla 1: Ejemplo de Anexo 3**

<b>Objetivos (Regla SMART)</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Alcanzar una participación del 10% de estudiantes en actividades culturales en el año 2016	Formación/capacitación	1. Número de personas que asistan a eventos. 2. Número de personas que sigan a la coordinación en la página de internet y número de catálogos entregados. 3. Número de equipos de trabajo formados.	1. Gestión de públicos. 2. Manejo de imagen. 3. Desarrollo comunicacional.
Lograr la participación del 15% de estudiantes en actividades deportivas para el I semestre 2016-2017	Formación/capacitación	Número de PUCE Card emitidas	Un 15 por ciento de estudiantes de la PUCE utilicen el PUCE Card

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

#### **D. Validación de los objetivos por parte de los Directores**

De la información que se obtuvo en las entrevistas, es decir un total de 39 objetivos levantados, fue necesario que cada Director revise si la transcripción fue realizada correctamente, para lo cual nos acercamos a cada uno de ellos y de forma verbal fueron aprobando dicha información.

Posterior al visto bueno, se procedió a indicar a cada Director el siguiente paso del proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación que es el focus group, para lo cual se solicitó una nueva cita, pero ahora con sus colaboradores.

#### **E. Planificación de los Focus Group con el personal de cada Dirección**

Para continuar con el levantamiento de información fue necesario realizar estos focus group en cada Dirección con el fin de socializar los objetivos que cada Director se planteó y con ello establecer las acciones y métodos adecuados para que la capacitación obtenga los resultados esperados.

Las personas que asistieron a la reunión fueron asignadas directamente por el líder, lo que ayudó a obtener información más precisa ya que ellos desempeñaban funciones importantes dentro de la Dirección.

A continuación, se detalla la planificación de los focus group con el personal de cada Dirección:

**Tabla 2. Cronograma Focus Group**

<b>Grupos Focales</b>				
<b>Número</b>	<b>Direcciones</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Focus Group</b>	<b>Fecha</b>
1	Dirección de Pastoral	6	Ok	16/11/2016
2	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	7	Ok	31/10/2016
3	Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo	3	Ok	01/11/2016

4	Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad	4	Ok	11/11/2016
5	Dirección General de Estudiantes	5	Ok	10/11/2016
6	Dirección de Admisiones	2	Ok	25/10/2016
7	Dirección de Beneficios Económicos	5	Ok	11/11/2016
8	Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Cultura	1	Ok	21/11/2016
9	Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Deportes	1	Ok	23/11/2016
10	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	4	Ok	09/11/2016
11	Dirección de Planta Física y Servicios: Servicios Generales	4	Ok	10/11/2016
12	Dirección de Planta Física y Servicios: Telecomunicaciones	2	Ok	14/11/2016
13	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	3	Ok	15/11/2016
14	Dirección de Informática	2	Ok	14/11/2016
15	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	15	Ok	21/10/2016
16	Dirección de Presupuestos	4	Ok	08/11/2016
17	Dirección de Contabilidad	4	Ok	26/10/2016
18	Dirección de Tesorería	5	Ok	16/11/2016
19	Dirección de Adquisiciones y Control de Activos	3	Ok	09/11/2016

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

## **F. Propósitos del Focus Group**

Se tomó en cuenta esta herramienta de recolección de información ya que mediante el diálogo con los colaboradores se podrá obtener datos que se ajusten a la realidad de la Dirección, además que son ellos quienes conocen y aplican los procesos a cargo del área en su trabajo diario.

Lo importante del focus group fue brindar una asesoría verdadera al grupo para que este mismo encamine sus necesidades hacia la consecución de lo que se desea lograr dentro de la Dirección.

Para nuestro trabajo de investigación se definió realizar un proceso que se detalla en el Anexo 4.

### **G. Resultados de Focus Group**

Una vez terminados los Focus Groups con el personal de cada dirección, es decir diecinueve en total, se desarrolló una matriz que contiene los objetivos, indicadores y metas levantados, además se vio la necesidad de incluir algunos puntos que permitan obtener de forma objetiva las necesidades de capacitación de los participantes.

- Se pidió una breve descripción del proceso llevado a cabo en la dirección relacionado con el objetivo propuesto anteriormente.
- Identificar los conocimientos, habilidades y destrezas generales necesarias para el cumplimiento del objetivo.
- Analizar e identificar las iniciativas instruccionales o no instruccionales más necesarias dentro de la Dirección para el cumplimiento del objetivo.
- Identificar observaciones adicionales acerca de la necesidad de iniciativas instruccionales o no instruccionales.

A continuación se detalla un ejemplo y se pueden observar todos los cuadros de resumen en el Anexo 5.

- **Dirección de Bienestar Estudiantil**

**Tabla 3: Ejemplo de Anexo 5**

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción del proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Alcanzar una participación del 10% de estudiantes en actividades culturales en el año 2016	1. Número de personas que asistan a eventos. 2. Número de personas que sigan a la coordinación en la página de internet y número de catálogos entregados. 3. Número de equipos de trabajo formados.	1. Gestión de públicos. 2. Manejo de imagen. 3. Desarrollo comunicacional	NO APLICA	Comunicación efectiva. Innovación	1. Redacción y manejo de medios. 2. Comprensión de diseño. 3. Programas de diseño gráfico.	Son necesarias acciones de capacitación
Lograr la participación del 15% de estudiantes en actividades deportivas para el I semestre 2016-2017	Número de PUCE Card emitidas	Un 15 por ciento de estudiantes de la PUCE utilicen el PUCE Card	Si el estudiante desea adquirir la PUCE Card debe: 1. Acercarse a la coordinación de deportes para pedir la PUCE Card. 2. Una vez emitido el comprobante, el estudiante debe acercarse a la tesorería para cancelar el valor correspondiente. 3. Ya cancelado el valor establecido el estudiante debe a la coordinación de deporte a retirar la PUCE Card.	Conocimiento mínimo: tener título de tercer nivel.	1. Programas en educación Física (para obtener título de tercer nivel)	No son necesarias acciones de capacitación

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

### **3.1. RESULTADOS DEL PROYECTO.**

Al concluir los focus group de la mayoría de Direcciones, se elaboró la matriz de acciones de capacitación en donde se transcribieron las iniciativas identificadas y luego, se procedió a realizar las siguientes actividades:

- a. Modificar o también suprimir alguna de las iniciativas instruccionales encontradas.
- b. Establecer los temas de capacitación según la oferta del mercado.
- c. Identificar y definir la acción o técnica de formación más adecuada dependiendo la complejidad de la iniciativa.
- d. Establecer el nivel de necesidad ya sea: individual, del puesto de trabajo, de desempeño u organizacional.
- e. Identificar las necesidades puntuales de aprendizaje a través de la iniciativa.
- f. Identificar el desempeño esperado luego de obtener el punto anterior.
- g. Establecer indicadores que permitan evaluar la iniciativa de instrucción.
- h. Finalmente determinar el o los niveles de evaluación de la formación como:
  - Reacción: Si le gustó o no la iniciativa de capacitación.
  - Aprendizaje: Los conocimientos obtenidos en cada evento de capacitación.
  - Aplicación o transferencia: Aplicación de los conocimientos obtenidos, en el puesto de trabajo.

Posteriormente cuando la Disertación esté cien por ciento aprobada se la entregará a la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, para que esta pueda informar a las demás Direcciones de cómo se va a ejecutar el Plan; esto dependerá de varios factores pero el más importante es el presupuesto que se le asigne a la capacitación del personal, pues esto depende mucho de la situación económica de la PUCE.

### **3.1.1. Acciones de Capacitación**

Al realizar el levantamiento de información sobre las necesidades de capacitación estratégica se pudo identificar que las iniciativas instruccionales tienen enfoques diferentes, se centran en temáticas a nivel técnico, en actualizaciones tecnológicas, normativas vigentes nacionales e internacionales y prácticas actuales en cada área de trabajo, todas influyen en el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada Dirección.

Para llevar a cabo cada iniciativa se realizó un análisis sobre la metodología de formación que se acople y sea la más adecuada para poder aplicarla. Dicho análisis consistió en tomar en cuenta los comentarios emitidos por los Directores y también la información que se obtuvo en los focus group para escoger la metodología que más se adecúe para cubrir con la necesidad de capacitación, además de la oferta de programas de formación en el mercado ecuatoriano. Lo que se busca principalmente es cumplir con los objetivos de cada Dirección de la PUCE.

### **3.1.2. Diseño de planes microcurriculares**

Para la elaboración de los planes microcurriculares de cada una de las iniciativas de capacitación de las Direcciones de la PUCE, se elaboró un formato que contiene las siguientes características:

- a. Direcciones, jefaturas y coordinaciones a las que va dirigida la iniciativa de capacitación.
- b. Nombre de la iniciativa de capacitación.
- c. Acción definida en el plan de capacitación.
- d. Dirigido: Colaboradores, para los que está diseñado el plan de capacitación.
- e. Objetivo general.
- f. Objetivos específicos.

- g. Contenidos.
- h. Metodología.
- i. Recursos.
- j. Logística.
- k. Tiempo de ejecución.
- l. Evaluación.

### **3.1.3. Levantamiento de planes microcurriculares**

Luego de identificar la iniciativa y el método de capacitación de cada una de las acciones formativas, se levantaron los objetivos generales de cada tema y posteriormente los objetivos específicos. Cabe mencionar que la definición de los objetivos generales y específicos dio lugar a que se establezcan los contenidos y subcontenidos necesarios en cada plan.

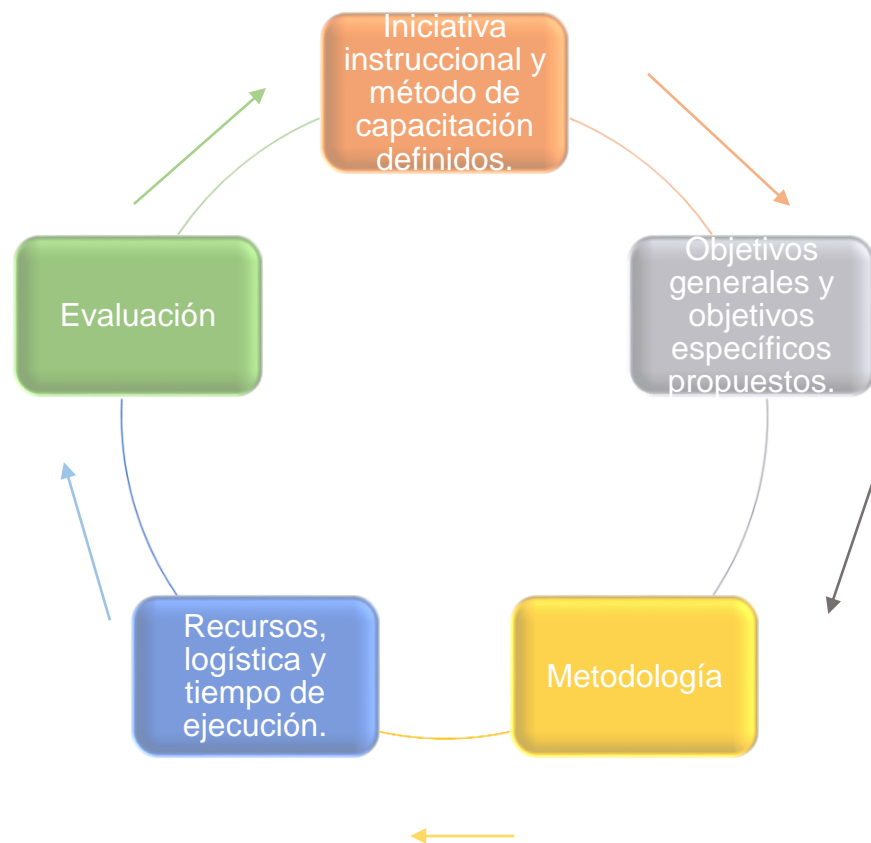
En cuanto a la metodología de cada iniciativa de capacitación, se tomó en cuenta la técnica o método previamente seleccionado y en función de ellos se establecieron las actividades a desarrollarse dentro del evento de formación, dichas actividades deben ser ejecutadas por el instructor externo para que los participantes adquieran los conocimientos requeridos.

Una vez definidas las metodología y actividades a realizarse dentro de las iniciativas instruccionales, se plantearon los recursos, logística, y tiempo de ejecución necesarios para llevar a cabo el plan o diseño microcurricular propuesto.

Finalmente, no hay que olvidar que la evaluación del programa de capacitación es de suma importancia pues es una de las propuestas del tema de investigación. Dicha evaluación surgió del análisis realizado en los cuadros de acciones de capacitación

donde a cada tema se estableció el tipo de evaluación más apropiado. Los puntajes fueron estructurados dependiendo la complejidad de la iniciativa instruccional.

A continuación, se ha elaborado un gráfico que describe claramente los párrafos anteriores:



**Figura 2. Descripción del levantamiento de los planes microcurriculares**

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

## **4. CAPITULO IV: PRODUCTO O PROYECTO**

### **4.1. Objetivo del Proyecto**

Diseñar un Plan de Capacitación Estratégico para el personal administrativo de la PUCE, que contemple el modelo de evaluación ROI hasta su tercer nivel, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

### **4.2. Resultados esperados**

Los resultados esperados son los siguientes:

- a. Plan de capacitación estratégica que contenga la Dirección, el área, departamento o coordinación, iniciativa de capacitación, acción y participantes.
- b. Planes microcurriculares de cada necesidad de capacitación identificada dentro del plan de capacitación estratégica.
- c. Aplicación en un futuro del plan de capacitación estratégica dentro de la PUCE.
- d. Después de suplir cada necesidad a través de la capacitación definida, se espera el cumplimiento parcial o total de cada objetivo levantado en las Direcciones de la PUCE.

### **4.3. Actividades**

Para que la aplicación del plan estratégico se lleve a cabo, se deberá tener una reunión, en este caso, con la Dirección de Recursos Humanos y Nómina pues de ésta surgió el requerimiento para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Allí se deberá revisar el cuadro de “Planificación de Capacitación Estratégica”, pues en este se detalla el mes sugerido para realizar la capacitación, la iniciativa de

capacitación, la acción, prioridad, a quien va dirigido, el área o departamento, el tipo de proveedor, el número de asistentes y el costo total de la iniciativa de capacitación.

Posterior a esto, la DRHN deberá contratar las capacitaciones según lo establecido en la Planificación. Además, notificará a cada Dirección Administrativa que sus colaboradores han sido tomados en cuenta para un evento de capacitación y así gestionar los permisos correspondientes tanto del Director como de Recursos Humanos.

Cada Director tendrá que estar pendiente que sus colaboradores asistan al evento de capacitación, para lo cual se elaborará una lista de asistencia, en la que cada uno de los participantes tendrá que registrarse.

Al finalizar los programas de capacitación, se aplicarán evaluaciones a cada participante. Dichas evaluaciones se especifican en el programa microcurricular y están a cargo de Recursos Humanos las de reacción y aprendizaje y del Director las de transferencia.

La DRHN es la responsable de recopilar todos los resultados, almacenarlos y llevar un seguimiento de los mismos en cada Dirección Administrativa para verificar que exista una mejora evidente en el desempeño laboral.

Para la obtención de los planes microcurriculares es necesario las acciones de capacitación levantadas y validadas en los focus group por los Directores, las mismas que poseen el formato que se presentará a continuación y se las podrá observar en su totalidad en el Anexo 6.

- Acciones de capacitación de la Dirección de Bienestar Estudiantil

Tabla 4: Ejemplo de Anexo 6

Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidad de aprendizaje	Dirigido
Comercio Electrónico y Redes Sociales	Curso	Desempeño	Reacción, aprendizaje y transferencia	Manejo de las Redes Sociales y la Página Web	Aplicar los conocimientos adquiridos con el fin de mejorar la Página Web y administrar de mejor manera las Redes Sociales	Actualización de conocimientos con el fin de mejorar el manejo de las Redes Sociales y la Página Web asociadas a la Coordinación de cultura	Personal de la Coordinación de Cultura
Diseño Gráfico	Curso	Desempeño	Reacción, aprendizaje y transferencia	Manejo de: Ilustrador, Photoshop y InDesign en la coordinación	Aplicar los conocimientos adquiridos con el fin de mejorar la imagen de la Coordinación.	Adquirir conocimientos con el fin de manejar herramientas como: Ilustrador, Photoshop y InDesign.	Personal de la Coordinación de Cultura

Elaborado por: Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

Con la información obtenida, se han desarrollado un total de 69 planes microcurriculares de las Direcciones que intervinieron. A continuación, se detalla el número de planes microcurriculares de cada Dirección.

**Tabla 5: Planes Microcurriculares por Dirección**

<b>Planes Microcurriculares</b>	
<b>Direcciones PUCE</b>	<b>Número de Planes Microcurriculares</b>
<b>Dirección de Adquisiciones y Control de Activos</b>	4
<b>Dirección de Contabilidad</b>	6
<b>Dirección de Pastoral Universitaria</b>	1
<b>Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	8
<b>Dirección de Admisiones</b>	2
<b>Dirección de Informática</b>	2
<b>Dirección de Beneficios Económicos</b>	4
<b>Dirección de Presupuestos</b>	2
<b>Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura</b>	6
<b>Dirección de Planta Física y Servicios: Telecomunicaciones</b>	4
<b>Dirección de Recursos Humanos y Nómina</b>	6
<b>Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo</b>	3
<b>Dirección de Aseguramiento de la Calidad</b>	4
<b>Dirección de Planta Física y Servicios: Servicios Generales</b>	4
<b>Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad</b>	4
<b>Dirección de Tesorería</b>	2
<b>Dirección General de Estudiantes</b>	5
<b>Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Cultura</b>	2
<b>Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Deportes</b>	0

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

Es importante mencionar que para poder llevar a cabo dichos planes, se tomó como referencia el modelo propuesto por Muñoz (2014). A continuación, se colocará un ejemplo. Y en el Anexo 7 se podrá visualizar los planes en su totalidad.

<b>PLAN MICROCURRICULAR</b>	
<b>ÁREA:</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>INICIATIVA DE CAPACITACIÓN:</b>	<b>NORMAS TRIBUTARIAS NIIFS</b>
<b>ACCIÓN:</b>	<b>CURSO</b>
<b>DIRIGIDO:</b>	<b>ASISTENTES CONTABLES</b>

### **Objetivo General:**

Al finalizar el curso los participantes estarán en capacidad de aplicar la normativa vigente en el Ecuador y de comprender el impacto tributario, laboral y societario por efecto de la aplicación de las NIIFS.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los beneficios y la importancia de la aplicación de las NIIF.
- Proporcionar los conocimientos necesarios, para lograr una adecuada interpretación y realización de los informes y estados financieros.
- Proporcionar conocimientos básicos en temas de gran importancia como son: los de propiedad, planta y equipo, temas en inversión, manejo de valor de los activos y activos Intangibles.
- Practicar con un ejercicio la aplicación de las NIIFS.

### **Contenidos:**

#### **1. Módulo 1**

- 1.1. Código de ética
- 1.2. Matemática financiera
- 1.3. MC – Nuevo marco conceptual
- 1.4. Ingresos ordinarios y en contratos de construcción
- 1.5. Instrumentos financieros

- 1.6. Valor razonable
- 1.7. Activos Biológico
- 1.8. Inventarios y costos de venta
- 2. Módulo 2**
  - 2.1. Propiedad, planta y equipo
  - 2.2. Propiedades de inversión
  - 2.3. Deterioro del valor de los activos
  - 2.4. Activos no corrientes mantenidos por la venta
  - 2.5. Arrendamientos financieros
  - 2.6. Intangibles
  - 2.7. Gastos financieros
- 3. Módulo 3**
  - 3.1. Beneficios a empleados
  - 3.2. Provisiones y contingentes
  - 3.3. Impuestos a las ganancias
  - 3.4. Inversiones en asociadas: Método de participación en el patrimonio
  - 3.5. Estados financieros consolidados
- 4. Módulo 4**
  - 4.1. Políticas contables, cambios en estimaciones y errores
  - 4.2. Presentación de estados financieros
  - 4.3. Elaboración de flujos de efectivo
  - 4.4. Eventos ocurridos después del cierre
  - 4.5. Revelaciones con partes relacionadas
  - 4.6. Código de ética
- 5. Módulo 5**
  - 5.1. Ejercicios de aplicación
  - 5.2. Formularios Superintendencia de Compañías
  - 5.3.** Nuevo formulario 101

### **Metodología:**

El curso será conducido por un facilitador quien instruirá los contenidos mencionados por medio de ilustraciones, gráficos y ejemplos prácticos.

Se contará con una participación activa de los asistentes de manera práctica con el fin de: ejemplificar, trabajar, retroalimentar y mejorar sus habilidades. Además se realizarán análisis de casos reales que se han tenido, para revisión conjunta con el grupo y el facilitador.

En cuanto a las evaluaciones, en primer lugar se realizará una prueba de reacción al finalizar el taller, y en segundo lugar se aplicará una evaluación de aprendizaje de los conocimientos recibidos. Dichas pruebas serán enviadas con los resultados respectivos a Recursos Humanos para registro.

Además de evaluar la reacción y el aprendizaje de los participantes, estos elaborarán un plan individual de acción en el cual se detallarán las acciones a aplicar una vez terminado el evento de capacitación y deberá ser presentado a la Directora de

Contabilidad. Ella a su vez validará el mismo para la aplicación de los conocimientos expuestos dentro del puesto de trabajo y entregará una copia a Recursos Humanos.

La Directora evaluará dicho plan de acción tres meses después de acabado el curso con el fin de verificar su funcionalidad y dicha evaluación deberá ser entregada a Recursos Humanos para registro y valoración final (revisar Evaluación).

### **Recursos:**

Para el presente curso será necesario la utilización de los siguientes recursos:

- Recursos tecnológicos como un computador y un proyector para la presentación de diapositivas.
- Recursos materiales: El facilitador y los participantes necesitarán materiales varios como pizarra de tiza líquida, tiza líquida, borrador de tiza líquida, hojas, lápices, borradores, esferos, etc.

### **Logística:**

Será necesario un salón para aproximadamente 15 personas, suministrado de los recursos mencionados anteriormente y la distribución de las sillas o mesas será en U para facilitar el criterio práctico del curso.

El facilitador y los participantes recibirán un break liviano a media mañana y un almuerzo a medio día.

### **Tiempo de ejecución:**

El curso se llevará a cabo los días sábados con siete horas de duración por cuatro meses. Se recomienda este horario por la carga laboral que el personal tiene entre semana.

La duración total del curso será de 120 horas.

### **Evaluación:**

La evaluación del presente curso se la realizará de la siguiente manera:

<b>Evaluación Curso (Parte 1)</b>	<b>Puntaje</b>
Evaluación de reacción al finalizar el curso	15%
<b>Subtotal</b>	<b>15%</b>
<b>Evaluación Curso (Parte 2)</b>	<b>Puntaje</b>
Evaluación de aprendizaje al finalizar el curso	15%
<b>Subtotal</b>	<b>15%</b>
<b>Evaluación Curso (Parte 3)</b>	<b>Puntaje</b>
Evaluación de transferencia: Se desarrollará un plan de acción individual relacionado a los contenidos expuestos conjuntamente con la Directora de Contabilidad quien lo evaluará después de 3 meses.	70%
<b>Subtotal</b>	<b>70%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### **4.4. Precondiciones**

Para la ejecución del plan de capacitación propuesto, es fundamental contar con el apoyo total de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina ya que ésta es la encargada del proceso de capacitación del personal administrativo de la PUCE. Además, se propone que la Dirección trabaje conjuntamente con las autoridades de la Universidad, para conseguir que se asigne un presupuesto que cubra con al menos una capacitación en cada Dirección.

De igual manera, para que el proyecto se desarrolle con éxito, se necesitará el apoyo de cada uno de los Directores involucrados y de los colaboradores a quienes se dirige cada plan.

#### **4.5. Indicadores**

Hay que tomar en cuenta que el plan de capacitación que se presentará como producto, comienza con una detección estratégica de necesidades de capacitación, en la cual se realizó un levantamiento de objetivos estratégicos de cada Dirección de la PUCE, elaborados a partir de la planificación de la misma. Cada objetivo levantado a través de la metodología SMART cuenta con un indicador y meta a cumplir, por lo que de esta manera se podrá verificar el cumplimiento del proyecto a largo plazo.

Además se podrá comprobar el cumplimiento del proyecto mediante el número de planes microcurriculares planificados versus el número de planes microcurriculares ejecutados.

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\textit{planes microcurriculares planificados}}{\textit{planes microcurriculares ejecutados}}$$

Las Evaluaciones propuestas en cada programa micrurricular también servirán como indicadores efectivos. Cada colaborador deberá ser evaluado según corresponda y

obtener un porcentaje ya establecido, dichos resultados ayudarán a verificar el cumplimiento del objetivo del proyecto, es decir mejorar el desempeño laboral dentro de la PUCE.

#### **4.6. Fuentes de verificación**

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina, será la responsable de llevar un control de cada programa microcurricular realizado en las Direcciones, esto deberá ser comprobado a través de la fórmula de cálculo explicada anteriormente.

También, los Directores deberán involucrarse en el cumplimiento de cada plan microcurricular a través de los formularios de compromiso de cada curso y control de la asistencia de sus colaboradores a cada evento de capacitación.

Al finalizar cada capacitación se tomarán las evaluaciones según correspondan, lo que servirá para verificar la participación de los colaboradores de cada Dirección, la satisfacción de los mismos frente a la logística del evento y los contenidos, el grado de aprendizaje frente a lo impartido en la capacitación y la transferencia de esos conocimientos en sus puestos de trabajo.

#### **4.7. Sostenibilidad**

Como parte de la sostenibilidad del proyecto, es necesario contar con el apoyo de líderes comprometidos con la institución, que garanticen el cumplimiento de la estrategia de la misma. De igual forma, estos líderes deberán transmitir la importancia del cumplimiento de la estrategia a los colaboradores y fomentar de esa manera una cultura de capacitación.

También se propone actualizar la información anualmente puesto que la oferta del mercado varía y las necesidades de capacitación no serán las mismas porque las

temáticas se modernizan a través del tiempo, y los requerimientos actuales ya no serán de gran utilidad.

#### **4.8. Medios e insumos**

El recurso más importante dentro del proyecto será el personal administrativo de la PUCE, pues para ellos está dirigido el plan de capacitación estratégico y son quienes deben participar de manera activa. Así mismo los Directores, Jefes de área, Coordinadores y la Dirección de Recursos Humanos y Nómina. También los instructores externos de los eventos de capacitación planificados serán indispensables para llevar a cabo este proyecto.

En cada uno de los planes microcurriculares se explican con precisión todos los recursos necesarios y la logística propuesta para cada evento de capacitación planificado. La metodología y los recursos materiales son varios ya que la temática de cada plan es diferente.

#### 4.9. Matriz de Marco Lógico

**Tabla 6: Matriz de Marco Lógico**

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Metodología o Técnica	Indicador	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Costos
Objetivo General	Diseñar los programas de capacitación dentro de cada dirección administrativa a través de los programas microcurriculares.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ver el cuadro de "Planificación de Capacitación Estratégica".</li> <li>Contratar las capacitaciones según Planificación.</li> <li>Gestionar los permisos correspondientes.</li> <li>Enviar a los colaboradores a los programas de capacitación estratégica y hacer que se registren en la lista de asistencia.</li> <li>Identificar las evaluaciones que se les va a aplicar a cada colaborador, según se mencione en el programa microcurricular.</li> <li>Enviar resultados de evaluaciones a Recursos Humanos.</li> </ol>	<p>Los más importantes son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los recursos tecnológicos como un computador (laptop) y proyector para presentación de diapositivas.</li> <li>Los recursos materiales: varios como pizarra líquida, marcadores, borrador, lápices, esfero, borradores, hojas, entre otros.</li> </ol>	<p>Existen varias metodologías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teórico - Práctico.</li> <li>Aprendizaje - Práctico.</li> <li>Conferencia - Discusión.</li> <li>Aprendizaje - Experimental.</li> </ol>	Número de planes microcurriculares planificados vs número de los programas microcurriculares ejecutados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de programas microcurriculares realizados.</li> <li>Lista de asistencia de las personas que asistieron al curso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplir al 110% con los programas microcurriculares</li> <li>Obtener líneas formativas estratégicas y el cumplimiento de la capacitación estratégica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Interés y compromiso del 100% de los Directores del área administrativa con el cumplimiento de los programas microcurriculares</li> <li>Compromiso y colaboración del 100% del personal administrativo con los programas microcurriculares</li> </ol>	\$ 136.497,68

Objetivo Específico 1	Definir los resultados de los programas de las capacitaciones efectuadas en cada dirección administrativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar las evaluaciones sugeridas en cada programa microcurricular.</li> <li>2. Calificar cada evaluación.</li> <li>3. Enviar resultados a RRHH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriz de cumplimiento de objetivos.</li> <li>2. Cuestionario de reacción o satisfacción.</li> <li>3. Evaluación de aprendizaje.</li> <li>4. Evaluación de aplicación.</li> </ol>	Modelo de evaluación de acciones formativas.	Número de evaluaciones presentadas en cada área.	Matrices de cumplimiento de objetivos y Evaluaciones de acciones formativas, entregadas a Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las evaluaciones superen el porcentaje al 100%</li> <li>2. Alcanzar el porcentaje esperado en cada evaluación.</li> </ol>	Participación del 100% del personal administrativo, con las evaluaciones aplicadas después del programa.	
-----------------------	--	--	---	--	--	--	---	--	--

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

#### **4.10. Presupuesto**

La situación económica de la PUCE en estos momentos, no le ha permitido asignar presupuesto para la capacitación del personal administrativo. A pesar de esto, las autoras han decidido proponer un presupuesto aproximado de \$136.497,68 para la ejecución del plan, que se detallará en el Anexo 8.

#### **4.11. Monitoreo**

La DRHN es la responsable de la futura implementación del plan de capacitación, así como del seguimiento del mismo a través de una revisión mensual de validación de la planificación de capacitación y la re-planteación de los planes formativos que no han sido ejecutados en el tiempo establecido por diversas circunstancias. Así mismo la DRHN deberá presentar informes relacionados con los resultados de las evaluaciones de reacción, aprendizaje y transferencia.

También cada Director deberá entregar un reporte mensual en donde se detalle minuciosamente las actividades a las que están asistiendo sus colaboradores con el fin de confirmar que la Planificación se esté llevando a cabo.

#### **4.12. Evaluación**

La manera efectiva de evaluar el cumplimiento del proyecto será a través del número de planes microcurriculares efectuados, lo que da pasó a la evaluación del plan de capacitación estratégica en general.

Se podrá identificar la consecución del plan mediante la matriz de cumplimiento de objetivos estratégicos de cada una de las Direcciones que formaron parte de la recolección de información y de las cuales se levantó los eventos formativos. En el Anexo 9 se puede visualizar esta matriz.

Al final de cada plan microcurricular, se ha propuesto una evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia. Por lo que también se adjunta el Anexo 10 de los métodos de evaluación a aplicar en cada evento de capacitación.

#### **4.13. Beneficiarios**

Los beneficiarios con la futura implementación de este plan serán los siguientes:

- El personal Administrativo de la PUCE que recibirá las capacitaciones.
- Recursos Humanos, ya que recibirá los Planes Microcurriculares para que puedan realizar las capacitaciones correspondientes.
- El nivel de productividad del personal en su puesto de trabajo, lo que influye directamente al mejoramiento de los procesos que tiene a cargo cada Dirección.
- Los estudiantes indirectamente también se verán beneficiados ya que muchas de las Direcciones de la PUCE tienen contacto directo con los mismos.
- La PUCE en sí, porque el direccionamiento del plan de capacitación se ha alineado a la estrategia de la misma.

#### **4.14. Introducción a la planificación de capacitación estratégica**

De la metodología utilizada en la detección estratégica de necesidades de capacitación, se obtuvo la información necesaria para la elaboración de los planes microcurriculares y de la planificación de capacitación estratégica.

#### 4.15. Planificación de capacitación estratégico

**Tabla 7: Planificación de Capacitación Estratégico**

Mes estimado	Iniciativa de capacitación	Acción	Prioridad	Dirigido	Área/Depto.	Tipo de proveedor	Número de asistentes	Total
Abril / Mayo / Junio	Técnica de Negociación para compradores	Taller	ALTA	Asistentes Administrativos de adquisiciones	Dirección de Adquisiciones y Control de Activos	Externo	3	\$ 615,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Evaluación y Homologación de proveedores	Curso	MEDIO	Asistentes Administrativos de adquisiciones	Dirección de Adquisiciones y Control de Activos	Externo	3	\$ 1.323,00
Abril / Mayo / Junio	Facturación Electrónica	Taller	ALTA	Asistentes Administrativos de la Dirección	Dirección de Adquisiciones y Control de Activos	Externo	6	\$ 1.302,00
	Normas tributarias NIIFS	Curso	BAJO	Asistentes Administrativos de la Dirección	Dirección de Adquisiciones y Control de Activos	Externo	6	\$ 5.472,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Normas tributarias NIIFS	Curso	MEDIO	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 8.208,00
Abril / Mayo / Junio	Actualizaciones tributarias	Curso	ALTA	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 1.282,50
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Experto tributario	Programa de Formación	MEDIO	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 8.208,00
	Auxiliar contable	Programa de Formación	BAJO	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 2.565,00

Abril / Mayo / Junio	Excel orientado a la contabilidad	Curso	ALTA	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 1.800,00
Abril / Mayo / Junio	Análisis e interpretación de Estados Financieros	Curso	ALTA	Asistentes Contables y Directora	Dirección de Contabilidad	Externo	9	\$ 1.233,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Planificación Estratégica y Operativa	Curso	MEDIO	Administrativos la DPU (planificación)	Dirección de Pastoral Universitaria	Externo	5	\$ 1.500,00
Abril / Mayo / Junio	Ergonomía de los puestos de trabajo	Curso	ALTA	Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	3	\$ 450,00
	Trabajo en alturas	Curso	BAJO	*Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional *Personal de Planta Física y Servicios	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	18	\$ 2.700,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Licencia de prevención en riesgos de la construcción	Programa de Formación	MEDIO	*Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional *Personal de Planta Física y Servicios	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	20	\$ 2.400,00
	Certificación en Trabajo en Espacios Confinados – CISH	Curso	BAJO	Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	3	\$ 555,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Diseño de Plan de Emergencia y Manejo de Brigadas (Quito)	Taller	MEDIO	Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	3	\$ 651,00
Abril / Mayo / Junio	Formación de Brigadas Contra Incendios	Curso	ALTA	Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	3	\$ 138,00

Abril / Mayo / Junio	Prevención de Riesgos Psicosociales	Programa de Formación	ALTA	Analistas de Seguridad y Salud Ocupacional	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	3	\$ 750,00
Abril / Mayo / Junio	Excelencia en el servicio al cliente	Curso	ALTA	Personal del Centro Médico Universitario	Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Externo	16	\$ 3.082,56
Abril / Mayo / Junio	Excelencia en el servicio al cliente	Curso	ALTA	Profesionales de Admisiones	Dirección de Admisiones	Externo	3	\$ 577,98
Abril / Mayo / Junio	Comunicación efectiva y asertiva para el logro de resultados	Curso	ALTA	Profesionales de Admisiones	Dirección de Admisiones	Externo	3	\$ 750,00
Abril / Mayo / Junio	Experto en proyectos	Curso	ALTA	Personal de la Dirección de Informática	Dirección de Informática	Externo	5	\$ 7.695,00
Abril / Mayo / Junio	Gestión por procesos	Curso	ALTA	Personal de la Dirección de Informática	Dirección de Informática	Externo	5	\$ 2.000,00
Abril / Mayo / Junio	Excelencia en el servicio al cliente	Curso	ALTA	Personal de Beneficios Económicos	Dirección de Beneficios Económicos	Externo	5	\$ 963,30
Abril / Mayo / Junio	Dominio y Control de Emociones con Ingeniería del Comportamiento y PNL	Curso	ALTA	Personal de Beneficios Económicos	Dirección de Beneficios Económicos	Externo	5	\$ 900,00
	Excel intermedio - avanzado	Curso	BAJO	Personal de Beneficios Económicos	Dirección de Beneficios Económicos	Externo	5	\$ 600,00
	Computación básica	Curso	BAJO	Personal de Beneficios Económicos	Dirección de Beneficios Económicos	Externo	5	\$ 600,00

Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Comunicación efectiva y asertiva para el logro de resultados	Curso	MEDIO	Asistentes Financieros	Dirección de Presupuestos	Externo	6	\$ 1.500,00
	Metodología y técnicas de enseñanza para adultos	Curso	BAJO	Asistentes Financieros	Dirección de Presupuestos	Externo	6	\$ 1.266,00
Abril / Mayo / Junio	Project	Curso	ALTA	Personal de Infraestructura	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	2	\$ 240,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Diseño de Sistemas eléctricos para edificaciones	Curso	MEDIO	Personal del área eléctrica	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	3	\$ 600,00
Abril / Mayo / Junio	Diseño estructural aplicando la norma Ecuatoriana de la construcción con ETABS	Curso	ALTA	Personal de Infraestructura	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	2	\$ 400,00
	AutoCad 2D+3D	Curso	BAJO	Personal de Infraestructura	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	2	\$ 444,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Licencia de prevención de riesgos eléctricos	Curso	MEDIO	Personal del área eléctrica	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	3	\$ 1.080,00
	Formación de técnicos en soldadura	Curso	BAJO	Obreros	Dirección de Planta Física y Servicios: Infraestructura	Externo	3	\$ 585,00
Abril / Mayo / Junio	Telefonía IP	Curso	ALTA	Personal de Telecomunicaciones	Dirección de Planta Física y Servicios: Telecomunicaciones	Externo	3	\$ 1.200,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Técnico instalador de alarmas	Curso	MEDIO	Personal de Telecomunicaciones	Dirección de Planta Física y Servicios: Telecomunicaciones	Externo	3	\$ 300,00

Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Crterios de Diseo, Implementacin y Fiscalizacin de Sistemas de Deteccin y Alerta Temprana de Incendios bajo recomendaciones NFPA (Sakura Consulting Group, 2015)	Curso	MEDIO	Personal de Telecomunicaciones	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Telecomunicaciones	Externo	3	\$ 1.026,00
Abril / Mayo / Junio	Redes, Racks, Wireless y Cableado Estructurado	Curso	ALTA	Personal de Telecomunicaciones	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Telecomunicaciones	Externo	2	\$ 360,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Excelencia en el servicio al cliente	Curso	MEDIO	Personal de Seguridad y Conserjes	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Servicio Generales	Externo	124	\$ 23.889,84
Abril / Mayo / Junio	Comunicacin no verbal y lectura de lenguaje corporal	Curso	ALTA	Personal de Seguridad	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Servicio Generales	Externo	38	\$ 1.292,00
Abril / Mayo / Junio	Actualizacin de la ley de trnsito	Curso	ALTA	Choferes	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Servicio Generales	Externo	3	\$ 450,00
	Recuperacin de puntos	Curso	BAJO	Choferes	Direccin de Planta Fsica y Servicios: Servicio Generales	Externo	3	\$ 181,92
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Reclutamiento y Seleccin por competencias	Taller	MEDIO	Analistas de RRHH	Direccin de Recursos Humanos y Nmina	Externo	5	\$ 1.500,00

Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Evaluación de Desempeño	Curso	MEDIO	Analistas de RRHH	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	Externo	5	\$ 1.800,00
Abril / Mayo / Junio	Desarrollo Organizacional	Curso	ALTA	Analistas de RRHH	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	Externo	5	\$ 2.250,00
	Computación básica	Curso	BAJO	Personal de Nómina	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	Externo	12	\$ 1.440,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Actualizaciones tributarias	Programa de Formación	MEDIO	Personal de Nómina	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	Externo	6	\$ 855,00
Abril / Mayo / Junio	Actualización laboral y Seguridad Social	Curso	ALTA	Personal de Nómina	Dirección de Recursos Humanos y Nómina	Externo	6	\$ 546,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Socialización del nuevo ajuste curricular para instituciones Católicas	Curso	MEDIO	Colaboradores de la Dirección	Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo	Externo	4	\$ 360,00
Abril / Mayo / Junio	Planificación Estratégica y Operativa	Curso	ALTA	Colaboradores de la Dirección	Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo	Externo	4	\$ 3.200,00
	Liderazgo efectivo	Curso	BAJO	Colaboradores de la Dirección	Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo	Externo	4	\$ 1.800,00

Abril / Mayo / Junio	Sistemas de Gestión de la Calidad	Curso	ALTA	Directora, Coordinador de Planificación, Gestor de Proyectos, Oficial de Seguridad e Investigación, Coordinador de Evaluación Académica.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Externo	5	\$ 4.500,00
Abril / Mayo / Junio	Cómo establecer Indicadores de Gestión	Curso	ALTA	Directora, Coordinador de Planificación, Gestor de Proyectos, Oficial de Seguridad e Investigación, Coordinador de Evaluación Académica.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Externo	5	\$ 1.250,00
Abril / Mayo / Junio	Metodología PMBOK para proyectos	Curso	ALTA	Directora, Coordinador de Planificación, Gestor de Proyectos, Oficial de Seguridad e Investigación, Coordinador de Evaluación Académica.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Externo	5	\$ 3.365,00

Abril / Mayo / Junio	Certificación Internacional en Planificación Estratégica	Curso	ALTA	Directora, Coordinador de Planificación, Gestor de Proyectos, Oficial de Seguridad e Investigación, Coordinador de Evaluación Académica.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Externo	5	\$ 1.595,00
Abril / Mayo / Junio	Experto en proyectos	Curso	ALTA	Personal de la Dirección	Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad	Externo	3	\$ 4.617,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Excel avanzado y tablas dinámicas	Curso	MEDIO	Personal de la Dirección	Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad	Externo	2	\$ 376,00
Abril / Mayo / Junio	Comercio Electrónico y Redes Sociales	Curso	ALTA	Responsable de vinculación con ex alumnos	Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad	Externo	1	\$ 228,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Manejo del Portal de Compras Públicas	Taller	MEDIO	Auxiliar académica	Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad	Externo	4	\$ 820,00
Abril / Mayo / Junio	Excelencia en el servicio al cliente	Curso	ALTA	Todo el personal de la Dirección	Dirección de Tesorería	Externo	9	\$ 1.733,94
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Excelencia en el Servicio y	Curso	MEDIO	Todo el personal de la Dirección	Dirección de Tesorería	Externo	9	\$ 2.700,00

	Comunicación Efectiva							
Abril / Mayo / Junio	Excelencia en la atención al cliente	Curso	ALTA	Secretaria de la Dirección y tres auxiliares administrativas	Dirección General de Estudiantes	Externo	4	\$ 770,64
Abril / Mayo / Junio	Dominio y Control de Emociones con Ingeniería del Comportamiento y PNL	Curso	ALTA	Todo el personal de la Dirección	Dirección General de Estudiantes	Externo	9	\$ 1.620,00
	Team Building	Taller	BAJO	Todo el personal de la Dirección	Dirección General de Estudiantes	Externo	13	\$ 4.147,00
	Computación Básica	Curso	BAJO	Secretaria de la Dirección y tres auxiliares administrativas	Dirección General de Estudiantes	Externo	4	\$ 480,00
Abril / Mayo / Junio	Técnicas de Negociación Efectiva	Curso	ALTA	Personal de Beneficios Económicos	Dirección General de Estudiantes	Externo	5	\$ 1.000,00
Julio / Agosto / Septiembre / Octubre	Comercio Electrónico y Redes Sociales	Curso	MEDIO	Personal de la Coordinación de Cultura	Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Cultura	Externo	1	\$ 228,00
	Diseño Gráfico	Curso	BAJO	Personal de la Coordinación de Cultura	Dirección de Bienestar Estudiantil: Coordinación de Cultura	Externo	1	\$ 180,00
<b>TOTAL COSTO CAPACITACIONES</b>								<b>\$136.497,68</b>

**Elaborado por:** Liliana Romero y Melissa Zurita (2016)

## 5. CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO

### 5.1. Conclusiones

- La información obtenida para la elaboración del plan de capacitación estratégica es significativa pues se contó con la participación del 77,2% de las Direcciones Administrativas. Lo que indica que la información es valedera y nos acerca a hechos reales dentro de la institución.
- Los planes microcurriculares fueron diseñados con un enfoque estratégico, la capacitación apunta a lo que cada Dirección realmente necesita desarrollar o fortalecer en sus colaboradores.
- Tener al personal administrativo altamente capacitado, permitirá obtener un trabajo más efectivo en todas las áreas y así cumplir con objetivos propuestos.
- La metodología del plan de capacitación estratégico tuvo buena acogida porque permitió tener un contacto directo con el personal involucrado.
- El plan de capacitación estratégico puede ser tomado como ejemplo para ser desarrollado en otras instituciones de carácter académico e incluso en instituciones en general, porque el trabajador al percibir que la empresa se preocupa e invierte en él, se siente motivado y afirma su pertenencia a la misma.
- La información recopilada a lo largo de la investigación, fue enriquecedora pues se pudo conocer la percepción de los colaboradores acerca de las necesidades de capacitación.
- Tener una planificación anual de capacitación es sumamente importante porque la institución permitirá que sus trabajadores se desarrollen de manera personal y profesional y estos a su vez aporten al crecimiento de la misma.

- El proyecto fue diseñado a largo plazo, por lo que se debe tomar en cuenta todo lo indicado en los planes microcurriculares, con el fin de desarrollar el mismo de la manera más ordenada y eficientemente posible.

## 5.2. Recomendaciones

- El plan de capacitación de estratégica llegue en futuros procesos hasta el nivel de Impacto y Retorno de Inversión, ya que en estos niveles se podrá observar la inversión de modo financiero, que se obtuvo con el proyecto.
- Todo el personal administrativo deberá recibir capacitación enfocada al trato con el cliente, porque es parte fundamental en el desarrollo de la institución.
- Para futuros estudios, la utilización de la metodología inductiva permitirá un acercamiento directo con el personal involucrado.
- Realizar un nuevo levantamiento de necesidades de capacitación estratégica, cuando cambien la planificación estratégica de la PUCE.
- Se recomienda que todo el personal administrativo reciba al menos una capacitación anual, con el fin de poder desarrollar a todo el personal y obtener crecimiento institucional.
- Se deberá asignar un presupuesto anual para capacitación estratégica en la institución.
- Se considera necesario que se socialice la planificación estratégica a todo el personal administrativo para alinear objetivos formativos.
- Se recomienda una adecuada organización de los eventos de capacitación, es decir facilitar permisos en caso de que se requiera o que las capacitaciones sean fuera del horario de trabajo.
- Se recomienda realizar el seguimiento propuesto en la investigación al finalizar los eventos de capacitación, es decir, aplicar cada evaluación según corresponda y después del tiempo establecido.
- En un futuro el personal Docente de la PUCE que haya tenido la oportunidad de capacitarse nacional e internacionalmente, podría cumplir el rol de instructor interno

y de esta forma proporcionar capacitaciones para el personal administrativo de la Universidad, y así contribuir a que el monto asignado a este proceso no sea tan elevado.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Dirección de Educación Técnico Profesional de la Provincia de Buenos Aires . (7 de Junio de 2010). *Manual para el Formador de Instructores - Módulo I*. Obtenido de <https://bejomi1.files.wordpress.com/2010/08/modulo.pdf>
- El Comercio. (10 de Junio de 2015). *Brasil domina el 'ranking' de universidades en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/brasil-ranking-universidades-latinoamerica-estudios.html>
- Eumed.net Enciclopedia Virtual. (s.f.). *MODELO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO A IMPLEMENTAR EN LAS UNIVERSIDADES*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/La%20capacitacion%20y%20su%20importancia%20en%20el%20desarrollo%20de%20las%20organizaciones.htm>
- Frigo, E. (s.f.). *Las diferencias entre capacitación y educación*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7018.htm>
- Gaines, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting. A Practical Guide for HR and Learning Professionals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Gamboa, L. (11 de Octubre de 2012). *Universidad de Oriente*. Obtenido de Técnicas de Capacitación de Recursos Humanos : <https://gestionrrhh2.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+de+Capacitaci%C3%B3n.pdf>
- González, L., Peláez, A., Pérez, L., Ramírez, S., Rodríguez, J., & Vásquez, A. (02 de enero de 2011). *La Entrevista*. Obtenido de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf)
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* . México, D.F. : McGraw - Hill.
- Labbe, C. (Febrero de 2015). *CAPACITACION: Conceptos Básicos*. Obtenido de <http://www.qualy.cl/assets/conceptos-grales-de-capacitacion.pdf>
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias principios y métodos*. Santiago de Chile.
- Medina, F. (Noviembre de 2014). *Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión-ROI- para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional correspondiente al período fiscal 2013*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>
- Medina, F. (Noviembre de 2014). *Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión-ROI- para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional correspondiente al período fiscal 2013*. Obtenido de

file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf

- Moreno, J. (2010). *Gestión de la Formación. Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión.*
- Moreno, J. (Marzo de 2014). *Formación estratégica de administradores de la capacitación. Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación.* Obtenido de [http://filesservir.blob.core.windows.net/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Manual\\_del\\_curso\\_Gestion\\_de\\_la\\_Capacitacion\\_sobre\\_Diagnostico\\_de\\_Necesidades\\_de\\_Capacitacion.pdf](http://filesservir.blob.core.windows.net/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Manual_del_curso_Gestion_de_la_Capacitacion_sobre_Diagnostico_de_Necesidades_de_Capacitacion.pdf)
- Muñoz, C. (2014). *Diseño de un Plan de Capacitación Estratégica para Diebold Ecuador S.A. (Desarrollo de Planes Microcurriculares para todos los cargos tipo).* Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6795>
- Phillips, J. (2015). *Seminario Internacional: Medición del ROI en Capacitación y Talento Humano.*
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2011-2016). *Universidad.* Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (16 de Marzo de 2016). *Organigrama.* Obtenido de [http://www.puce.edu.ec/documentos/Organigrama\\_may2013.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/Organigrama_may2013.pdf)
- RED AUTÓNOMOS. (s.f.). *La importancia de la formación en la empresa.* Obtenido de <http://redautonomos.es/formacion/beneficios>
- Sakura Consulting Group. (18 de Agosto de 2015). *Capacitación en Seguridad Industrial NFPA.* Obtenido de <http://sakuracg.com.ec/web/noticias-web/117-capacitacion-en-seguridad-industrial-nfpa.html>
- Secretaria del trabajo y previsión social . (2008). *Planeación estratégica de la capacitación .* Obtenido de [http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/pdf/Guia\\_capacitacion\\_Planeacion\\_Estrategica\\_de\\_la\\_capacitacion\\_T.pdf](http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/pdf/Guia_capacitacion_Planeacion_Estrategica_de_la_capacitacion_T.pdf)
- Sistema Universitario Ana G. Méndez. (2007). *PLAN ESTRATEGICO DE CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO DEL SUAGM.* Obtenido de [http://www.suagm.edu/pdf/PLAN\\_DE\\_CAPACITACION\\_2007-10.pdf](http://www.suagm.edu/pdf/PLAN_DE_CAPACITACION_2007-10.pdf)
- Tobey, D. (2005). *Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics).* ASTD Press.

**Anexos:**

- Anexo 1: Sensibilización a los Directores PUCE.
- Anexo 2: Formato de entrevista a Directores.
- Anexo 3: Resultado de entrevistas a Directores.
- Anexo 4: Validación de Objetivos y Procedimiento a seguir.
- Anexo 5: Resultados de Focus Group.
- Anexo 6: Acciones de Capacitación.
- Anexo 7: Planes Microcurriculares.
- Anexo 8: Presupuesto.
- Anexo 9: Objetivos vs Iniciativas de Capacitación.
- Anexo 10: Formatos de Evaluación de Capacitación.