



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**TÍTULO:**

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ÁREA ADMINISTRATIVA  
DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE LA PROVINCIA DE  
ESMERALDAS**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE POSGRADO:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

**JOHANNA LEONOR EGAS POSLIGUA**

**ASESORA:**

**MGT. ISABEL MALDONADO ROMÁN**

**ENERO, 2021**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

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

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**Tema:** Necesidades de capacitación en área administrativa del consejo de la judicatura de la provincia de esmeraldas

**Autor:** Johanna Leonor Egas Posligua

**Mgt. Isabel Maldonado Román**  
**ASESOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

**PhD. Roxana Benites Cañizares**  
**LECTORA 1**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Gloria Holguín Alvarado**  
**LECTORA 2**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. David Puentes**  
**COORDINADORA DE POSGRADOS**

f. \_\_\_\_\_

**Mgt. Alex Guashpa Gómez**  
**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

**Esmeraldas, Ecuador, 2021**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Johanna Leonor Egas Posligua, portador de la cédula de ciudadanía No. 0803238435 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Nombre del estudiante: Johanna Leonor Egas Posligua

Cédula de Identidad: 0803238435

## **CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS**

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

## **DEDICATORIA**

Dedico la culminación de esta etapa de mi vida a mis hijos, que me impulsan a levantarme con más fuerza ante una adversidad. A mi madre por creer en mí y apoyarme en toda mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que hicieron posible la realización exitosa de este trabajo de investigación:

A la Mgt. Isabel Maldonado por su tutoría en el desarrollo de este estudio, por haber compartido sus conocimientos y enseñanzas necesarias para terminar con éxito esta investigación

En especial a mi familia, por su apoyo incondicional durante toda la trayectoria de la universidad.

Y, por último, pero no menos importante, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas por ofrecer todas su infraestructura física e intelectual, que permitieron hacer posible la culminación de este trabajo de investigación.

## **TÍTULO**

Necesidades de capacitación en área administrativa del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.

## **RESUMEN**

En los actuales momentos, es cada vez más común que en las empresas, líderes, representantes o directivos en general, estén predispuestos y se encuentren en la necesidad de recurrir a la capacitación de su personal o talento humano, con la finalidad de mejorar las ineficiencias e irregularidades que se suscitan en el ambiente laboral. Partiendo de ello, el objetivo de esta investigación fue diagnosticar las necesidades de capacitación del talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas. Se desarrolló un estudio de carácter cuantitativo, con alcance descriptivo. Para la recolección de la información se aplicó como técnica una encuesta y como instrumento un cuestionario, a los 29 funcionarios del área en estudio. De acuerdo con los resultados obtenidos, todos los trabajadores necesitan ser capacitados. Se requiere capacitar en los siguientes temas con respecto a los conocimientos: acceso a la información pública, sistema de seguridad y salud ocupacional, herramientas de ofimática; con respecto a las habilidades se debe capacitar en manejo de recursos financieros, pensamiento analítico y análisis conceptual y por último con respecto a las actitudes se deben capacitar en los temas de orientación al servicio y aprendizaje continuo.

## **PALABRAS CLAVE**

Necesidad de capacitación; conocimientos; habilidades; actitudes; DNC

## **TÍTULO EN INGLÉS**

Training needs in administrative area of the judiciary council of the province of Esmeraldas.

## **ABSTRACT**

At present, it is increasingly common in companies, leaders, representatives or managers in general, to be predisposed and find themselves in the need to resort to the training of their personnel or human talent, in order to improve inefficiencies and irregularities that arise in the work environment. Based on this, the objective of this research was to diagnose the training needs of human talent in the administrative area of the Judicial Council of the Province of Esmeraldas. A quantitative study was developed, with a descriptive scope. To collect the information, a survey was applied as a technique and a questionnaire as an instrument, to the 29 officials of the area under study. According to the results obtained, all workers need to be trained. Training is required in the following topics regarding knowledge: access to public information, occupational health and safety system, office automation tools; With regard to skills, training should be given in financial resource management, analytical thinking and conceptual analysis, and lastly, with regard to attitudes, training should be done on the topics of service orientation and continuous learning.

## **KEYWORDS**

Need for training; knowledge; skills; attitudes; DNC

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
Tribunal de graduación .....	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad .....	iii
Certificado del director de tesis .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice (general, tablas, figuras) .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....	7
- Fundamentación teórico-conceptual .....	7
• Capacitación del talento humano, definición y generalidades .....	7
• Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) .....	8
• Etapas del DNC .....	13
• Etapa 1: Determinación de la situación ideal .....	15
• Etapa 2: Determinación de la situación real .....	15
• Etapa 3: Comparación de las etapas 1 y 2 .....	15
• Etapa 4: Conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto de trabajo .....	16
• Métodos para el DNC .....	18
- Antecedentes .....	19
- Fundamentación legal .....	21
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....	23
- Tipo de estudio .....	23
- Operacionalización de la variable .....	24
- Técnicas e instrumentos .....	25
- Población y muestra .....	25
- Análisis de datos .....	26
CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....	27
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN .....	38
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
BIBLIOGRAFÍA .....	43
ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1: Operacionalización de la variable .....	24
Tabla 2: Conocimientos necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas .....	27
Tabla 3: Habilidades para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas .....	28
Tabla 4: Actitudes necesarias para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de Esmeraldas .....	28
Tabla 5: Conocimientos requeridos para los funcionarios de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas .....	29
Tabla 6: Habilidades requeridas para los funcionarios de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.....	30
Tabla 7: Porcentajes con respecto a los SI y NO de las variables de las actitudes requeridas .....	31
Tabla 8: Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de los conocimientos necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeralda.....	31
Tabla 9: Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de las habilidades necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.....	33
Tabla 10: Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de las actitudes necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.....	34
Tabla 11: Carencia/necesidad resultante en cada trabajador.....	35
Tabla 12: Situación ideal y real de cada trabajador.....	48

# INTRODUCCIÓN

- **Presentación del tema de investigación**

En la actualidad, es cada vez más común que las organizaciones, líderes, representantes o directivos en general, estén predispuestos y se encuentren en la necesidad de recurrir a la capacitación de su personal o talento humano, con la finalidad de mejorar las ineficiencias e irregularidades que se suscitan en el ambiente laboral (Carlos & Fernando, 2015). En todas las organizaciones los temas de eficiencia, eficacia y calidad, características que satisfacen las necesidades de sus clientes internos (trabajadores) y externos (proveedores), ya no son solamente una ventaja competitiva, sino una actividad más del quehacer empresarial.

Es decir, que al igual que la formación, la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es algo que se debe hacer de manera dinámica e integral, teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también actitudinales (Bermudez, 2015; García, 2011).

La capacitación en las diferentes áreas que conforman a la entidad específicamente del área administrativa que es el tema en cuestión, se da con la finalidad de aprovechar las habilidades y capacidades que poseen los colaboradores, a su vez promueve la superación personal y posteriormente se incrementa la producción, excelencia y calidad en la operatividad de la empresa, es decir, se labora bajo marcos de eficiencia (Del Carmen, 2014). Resulta indiscutible pensar que las personas son el activo y recurso más importante de las organizaciones, a través de quienes cobran vida la misión de la empresa, se alcanza la visión y resulta el factor decisivo para la fidelización de sus clientes.

Cuando se trata de capacitación, uno de los mayores errores que las organizaciones cometen es que comienzan a elaborar planes basados en las necesidades percibidas, y no se centran en

necesidades reales de la empresa (Zazueta et al., 2017). Dar la importancia al talento humano implica invertir en planes de desarrollo de personal, a través de actividades de formación y capacitación para fortalecer sus conocimientos y capacidades, así como las actitudes que se requieren para el éxito en los roles o cargos que ocupan dentro de la organización (Gerardo, 2013). Para dicho desarrollo, resulta fundamental saber identificar y analizar sus necesidades de capacitación.

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos. El hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo. Con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan (Jamaica, 2015).

Asimismo, otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son: ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, mejora las relaciones entre jefes y trabajadores, fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, ) es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad y permite el establecimiento y logro de metas individuales (García, 2011).

- **Planteamiento del problema**

A nivel mundial las grandes empresas consideran a la capacitación en áreas administrativas un referente para mejorar la eficacia. Es una variante fundamental para su crecimiento. En Colombia y México grandes empresas han definido su plan estratégico y política con el fin de

que sus empleados se encuentren capacitado para poder responder de manera eficaz y eficiente a las diversas actividades de su puesto de trabajo ( López, 2018; Agudelo, 2019).

A nivel de América Latina dentro de las estrategias de las organizaciones, se toma en consideración los programas de capacitaciones que debe tener el área de recursos humanos para poder mantener un capital intelectual acorde a las necesidades y retos que impone el cliente interno y externo a las empresas (García, 2011; Jamaica, 2015). El reto de las organizaciones colombianas frente a los diversos tratados de libre comercio firmados y en proceso de consolidación, deja ver la necesidad de establecer la capacitación de sus trabajadores en general pero sobre todo en el departamento de talento humano como una obligación y verlo como una inversión segura (Jamaica, 2015).

Por otro lado, un estudio realizado por Sapién, Piñón, & Gutiérrez (2014), menciona que los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas mexicanas, no están siendo entendidos como una inversión que contribuya al éxito empresarial. Esto se debe a que no hay conciencia de la relevancia que tiene el hecho de que las organizaciones mexicanas cuenten con planes y programas de capacitación sistemática acordes con las exigencias de estos tiempos de constantes cambios donde se requiere que sus trabajadores estén aptos para abordar nuevas funciones que requieren nuevos conocimientos.

Con respecto a Ecuador, el país se caracteriza por ser abundante en recursos, pero resulta un reto poder consolidar y mantener una empresa. No tiene como prioridad las capacitaciones recurrentes al personal lo que posteriormente no permite el aprovechamiento de las habilidades inherentes de los trabajadores. Lo antes mencionado es observado comúnmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, ellas pueden estar correctamente constituidas, pero si no se tiene como referente la capacitación es posible que los beneficios no sean significativos (Santos, 2014).

A nivel país, existe mucha proliferación de instituciones públicas las cuales están para satisfacer y cumplir con las necesidades de los ciudadanos. Pero es aquí donde se observa más ineficiencia por parte de sus trabajadores, quienes notablemente necesitan de capacitaciones

las cuales deben ser recurrentes para estar aptos y cumplir con sus funciones establecidas (Estrella & Peralta, 2013). Esto permitiría reducir el nivel de burocracia inherente en las instituciones públicas.

Con respecto a la administración pública ecuatoriana, ha sufrido en el pasar de los años diversas modificaciones de construcción permanente, enfrentándose a un proyecto de transformación y revolución, en la que los nuevos desafíos y oportunidades requieren operaciones y acciones innovadoras. Debido a esto el Estado ecuatoriano en los actuales momentos suscita como eje fundamental el Buen Vivir ciudadano, que busca crear una sociedad en la que las personas puedan satisfacer sus necesidades y alcanzar una vida digna con equidad y justicia social, libre de cualquier tipo de discriminación (Villota & Asimbaya, 2018).

Este nuevo modelo tiene como característica principal, mantener una visión integral del ser humano en un entorno de igualdad, permitiendo fortalecer los principios democráticos, servicios públicos de calidad y una cultura ciudadana empoderada, que sea corresponsable con oportunidades, capacidades, conocimientos y competencias para la vida (Villota & Asimbaya, 2018).

El Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas, se caracteriza por ser una institución pública capaz de solventar las problemáticas latentes en la ciudadanía. Durante los últimos 3 años ha sufrido cambios de autoridades a nivel nacional y provincial, situación que puede afectar directamente al personal debido a la fuga de conocimientos de las empresas, por lo cual el nuevo personal ha tenido que adaptarse a cambios constantes, sin ser capacitados previamente, lo que trae consigo que no se logre aprovechar el rendimiento al máximo.

El Consejo de la Judicatura de Esmeraldas al ser una entidad perteneciente al Estado que ofrece servicios a los ciudadanos necesita contar con un personal vasto en conocimientos y en capacidad de laborar bajo estándares de eficiencia y calidad. Pero, producto del constante cambio de los representantes al mando de la entidad, dentro de la institución no se da prioridad a capacitar de manera constante a sus colaboradores, quienes debido a las intensas horas de

trabajo y las relaciones laborales se desenvuelven en un ambiente hostil que no les permite rendir completamente, sino más bien, se enfocan básicamente en las necesidades percibidas mas no en las necesidades reales de su personal.

Habitualmente en esta institución, en el año, se realiza dos capacitaciones al personal que integra el área administrativa. Según la documentación interna por parte de la Unidad de Talento Humano, se puede constatar que se han ejecutado programas de capacitación sin realizar análisis exhaustivos sobre las necesidades latentes del personal. Esta variante ha sido dejada en un segundo plano. Por esta razón, los resultados no son los esperados, ocasionando dificultad en el desempeño laboral, personal poco comprometido y desmotivado, falta de intereses al momento de cumplir con sus funciones. Esto repercute de manera directa tanto en el ambiente interno como externo de la institución.

Teniendo en cuenta esta situación, nada favorable que atraviesa esta institución se hace necesario realizar una investigación que dé respuesta a la siguiente pregunta científica ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas?

- **Justificación**

Esta investigación cobra gran relevancia debido a que, en el marco de las instituciones públicas, el Consejo de la Judicatura de Esmeraldas se enfrenta a un gran reto de alcanzar el desarrollo institucional anteponiendo en primera instancia la importancia de las capacitaciones para mejorar el rendimiento en todas sus áreas. Por tanto, la presente investigación está encaminada a priorizar las capacitaciones al personal del área administrativa en función de las necesidades de cada trabajador, para aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta el Consejo de la Judicatura de Esmeraldas. Estas dificultades presentadas en la entidad pueden ser minimizadas al implementar capacitaciones de acuerdo con las necesidades principales, para poder desarrollar las habilidades conocidas y por conocer de cada miembro

de la institución.

La capacitación enfocada para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el sector público específicamente del área administrativa del Consejo de la Judicatura de Esmeraldas ayudaría a fomentar el cambio, así mismo que los empleados públicos se identifiquen con su institución. En general, a través de ella se logran implicar, integrar y comprometer a su talento humano para alinearse con los objetivos de la Institución y por ende minimizar todo tipo de conflictos en la consecución de sus actividades diarias. Por todo lo antes mencionado es necesario identificar las necesidades de capacitación que requiere el personal que labora en el Consejo de la Judicatura de Esmeraldas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo e incrementar los resultados en el marco laboral.

Los principales beneficiados de la presente investigación fueron los funcionarios de las distintas áreas del Consejo de Judicatura de la ciudad de Esmeraldas obteniendo una descripción de los temas de capacitación de suma importancia y necesarias para un mejor desempeño en su acción laboral.

- **Objetivos**

**Objetivo general**

Diagnosticar las necesidades de capacitación del talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas.

**Objetivos específicos**

1. Detectar qué conocimientos necesita poseer el talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas, para realizar sus funciones.
2. Identificar qué habilidades necesita desarrollar el talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas, para realizar sus funciones.

3. Reconocer qué actitudes necesita practicar el talento humano del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas, para realizar sus funciones

# **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Fundamentación teórico conceptual**

### **1.1.1. Capacitación del talento humano. Definición. Generalidades**

La finalidad de un modelo de capacitación interna en cualquier tipo de organización radica en que esta pueda ser competitiva a su nivel de acuerdo con su giro de negocio y que sobre todo pueda cumplir con la demanda de cantidad y calidad que le exigen sus clientes. Sin embargo, es claro, que para que esto logre su finalidad se requiere de una estrategia efectiva que esté acorde al presupuesto de la organización y que se adecuen a los perfiles de cada uno de sus trabajadores (García, 2011; Zazueta et al., 2017).

El concepto de capacitación no solamente obedece a un tema de actualidad o de moda. Su trascendencia plantea el éxito de cualquier tipo de organización y en mayor medida el desarrollo de un área, una región e incluso un país. Es por ello que se puede atender una definición que encierra la esencia de esta investigación según el cual “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano (Siliceo, 2006).

Según Rica et al., (2015), la capacitación es una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño, que tiene como finalidad mejorar las capacidades de los trabajadores, por ende la eficacia, eficiencia y el desempeño de las organizaciones. Del concepto mencionado con antelación se puede deducir que la capacitación no es una actividad aislada del proceso que realizan las

organizaciones, si no que al contrario forma parte del sistema, el cual se planifica, se mide y evalúa.

La capacitación tiene como fin primordial motivar al recurso humano para que se sienta en un ambiente de trabajo agradable en el que pueda desarrollar su capacidad creativa y productiva (Bermudez, 2015; Zazueta et al., 2017). Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración del recurso humano de cualquier organización.

De igual manera, Chiavenato (2009) menciona que la capacitación establece el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores y, en consecuencia, el desempeño de la organización. También Del Carmen (2014), con otras palabras pero siempre haciendo énfasis en los procesos de capacitación, señala que es un sistema de formación y es necesaria para las empresas pero complejo, debido a que se tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales.

Con respecto al tema de capacitación existen dos tipos de indicadores. Los que señalan necesidades futuras y los que se manifiestan en los hechos pasados y que apuntalan las necesidades presentes. Chiavenato (2009), menciona algunos indicadores que vale la pena rescatar aquí por su nivel de vigencia, indicadores a priori e indicadores a posteriori. Los indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de capacitación futuras, fácilmente previstas, como: expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción de número de empleados, cambio de métodos y procesos de trabajo, sustituciones y movimiento de personal, vacaciones de personal, cambios en los programas de trabajo o de producción, modernización de los equipos y nuevas tecnologías, producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Por otro lado, los indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas aún tales como: problema de producción, baja calidad de producción, baja productividad, averías frecuentes en equipos e instalaciones, comunicaciones deficientes, elevado número de accidentes de trabajo, exceso de errores y de

desperdicio, relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, mala atención al cliente, comunicación deficiente, poco interés en el trabajo, errores en la ejecución de órdenes y falta de cooperación.

Cabe mencionar que los indicadores a priori e indicadores a posteriori dependerán del giro, tipo y tamaño de la organización, y guiarán los esfuerzos hacia la realización de un diagnóstico que establezca con certidumbre en qué áreas se necesita la capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad; definir la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad; y, finalmente, cuándo y en qué orden serán capacitados según sus prioridades (Chiavenato, 2009; Villota & Asimbaya, 2018).

La capacitación es un proceso cíclico y continuo. Posee cuatro etapas, el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. La Administración de Recursos Humanos, tiene como objetivo conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo (Münch y García, 2006).

En los actuales momentos las empresas u organizaciones, han hecho necesario contar con procedimientos, procesos y manuales de funciones que permitan dotarse de personal capacitado con conocimiento de sus funciones y que reúna lo más cercanamente requisitos indispensables para ocupar un cargo, preocupación que con el pasar de las épocas han generado fundamentaciones teóricas del análisis y diseño de puestos de trabajo (León & Jimenez, 2016).

Los rígidos y desactualizados sistemas organizacionales se han adaptado con pasos gigantes a los avances del mundo de negocios globalizado que forma parte las organizaciones a cambiar por sistemas y procesos flexibles, los cargos laborales son más competentes por el avance tecnológico, pues demuestran un diseño basado en descripción de funciones de acuerdo a las necesidades y perfiles de los trabajadores (Jiménez & Leon, 2010; León & Jimenez, 2016).

Los planes de capacitación y adiestramiento del personal en las organizaciones surgieron como respuesta inmediata al equilibrio que se debe lograr y mantener entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno su misión y su estrategia (León & Jimenez, 2016). Esto significa que la planificación, ejecución y evaluación del impacto de los programas de adiestramientos apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades; cabe destacar que muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo.

Todas las organizaciones e instituciones que deseen ser competitivas y perdurar en el tiempo deben contar con individuos adiestrados, capacitados y competentes que unan sus esfuerzos y contribuyan positivamente al logro de las metas y objetivos propuestos en sus diferentes puestos de trabajo. De allí que las empresas e instituciones deban propender a la consecución de individuos capacitados, con nuevos conocimientos y nada más indicado que conocer sus fortalezas y debilidades a fin de crear los planes y programas de adiestramiento capaces de mejorar y potenciar el desempeño de todos los trabajadores (Moreira, 2013).

En este sentido Zazueta et al. (2017), sostienen que el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos con nuevos y conocimientos con el fin de que los trabajadores de las organizaciones sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos incluyendo en sus comportamientos.

En otras palabras, las empresas deben implementar actividades de capacitación adiestramiento y desarrollo que incrementen las competencias, habilidades, actitudes e intereses de sus trabajadores, para producir bienes y servicios en forma eficientes, efectiva y responsable. Es decir, deben renovar en forma continua sus recursos humanos para alertarlos y motivarlos

frente a los cambios que suceden en el entorno como consecuencia del nuevo orden económico.

### **1.1.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

Se considera que una necesidad es la carencia que se tiene para desempeñarse adecuadamente, por ende, una necesidad de capacitación será la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes de un trabajador para desenvolverse adecuadamente en su cargo (Carri, 2005). Dichas necesidades pueden ser evaluadas a través de un DNC, que es el punto de partida para la preparación de un programa de capacitación. Un DNC proporciona la información necesaria para que la alta dirección de las organizaciones conozca la situación de los trabajadores con respecto a su cargo. De este modo pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos.

La etapa de diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o de las carencias que poseen los trabajadores, las cuales deben ser atendidas. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. La etapa de diseño consiste en preparar el programa de capacitación para poder atender las necesidades diagnosticadas en la etapa anterior. La siguiente etapa es la de implantación que consiste en ejecutar el plan de capacitación. La última etapa corresponde a la evaluación que consiste en revisar los resultados obtenidos a través de evaluación del personal capacitado (Chiavenato, 2009).

Según Reza (2012) el objetivo del DNC es obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de una determinada organización, con el fin de diseñar y proponer programas de aprendizajes que suplan las carencias del personal. Por tanto, los resultados que se obtienen con el DNC permiten revisar con exactitud cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y de la empresa.

Castellón (2008) plantea una definición similar. Para este autor, el DNC es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo, para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo. Además, delega al administrador de los recursos humanos de una organización, la responsabilidad de una óptima detección de necesidades. De él depende que la organización sea competitiva en su entorno; por lo que debe investigar lo que sucede en cada área para así conocer y detectar necesidades de capacitación.

Por otra parte, Yturralde (2012) se refiere al DNC como un proceso orientado al establecimiento de planes para fortalecer los conocimientos y habilidades de los miembros de una organización con el fin de contribuir al logro de sus objetivos corporativos y personales. Este autor ve al DNC como una ventaja para detectar las áreas de oportunidad que pueden ser explotadas para convertir al capital humano en el gestor de ventajas competitivas. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008), reconoce que el DNC es un tema complejo en cuanto a términos de capacitación, puesto que no es fácil determinar las necesidades reales y prioritarias que se demandan satisfacer. Por ello, el punto de partida es el reconocimiento de problemas presentes y la previsión de necesidades futuras en cada puesto de trabajo, que permitan determinar las necesidades de capacitación a resolver a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo del DNC, según Reza (2012), es obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización. Ello servirá de base para diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas. Derivado de lo anterior, podrían alcanzarse algunos otros objetivos tales como: contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Organización, clasificada por puesto, área de adscripción y por región, determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados; determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizajes, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales; estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la Empresa. Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos

necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir; observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuál desarrollo (Reza, 2012).

El DNC, proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación. Para que una empresa alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida, las tareas que le son encomendadas.

El DNC brinda muchos beneficios para la empresa, sin duda el de mayor importancia es que el análisis de dichas necesidades lleva a la reflexión sobre el trabajo que se está llevando a cabo en la organización, así como también la toma de decisiones para mejorar, algunas de las preguntas que permite responder el DNC son: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? y ¿qué es lo que se debe arreglar? El DNC permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre implementar o no implementar un plan o programa de capacitación (Guadalupe & Vásquez, 2014)

La importancia de este proceso radica en: proporcionar la información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de capacitación; elimina la tendencia de capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir la capacitación; propicia la aceptación de la capacitación al resolver problemas dentro de la organización; permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades; genera datos esenciales para permitir después de un tiempo realizar comparaciones, a través del seguimiento de los índices de mejores prestaciones de bienes o servicios; ahorro de tiempo y dinero para la Institución. Si realizamos un diagnóstico de necesidades de capacitación estaremos trabajando sobre bases sólidas que garantizarán que el proceso de capacitación se lleve a cabo en base a necesidades reales y resultantes de la participación de los afectados (Guadalupe & Vásquez, 2014).

### 1.1.3. Etapas o fases del DNC

El DNC se conforma de cuatro etapas: determinación de la situación ideal, determinación de la situación real, comparación entre ambas situaciones y determinación de necesidades de capacitaciones y toma de decisiones (Perdomo, 2015). Para lograr resultados exitosos es necesario llevar a cabo las cuatro, ya que con cada una se logran metas esenciales.

- Etapa 1: Determinación de la situación ideal

El establecimiento de la Situación Ideal (SI), se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que debería poseer el personal de una empresa para desempeñar adecuadamente sus funciones. Se entiende como situación ideal de la empresa cuando cuenta con los recursos suficientes y son totalmente aprovechados, permitiendo desarrollar las actividades de manera óptima. Para identificar las necesidades de capacitación se empieza por determinar qué es lo que debe hacerse en la institución; y debe ser precisado con anterioridad por los directivos de ésta, por medio de los manuales administrativos. Éstos se toman como punto de partida para la detección de necesidades (Grados, 2007).

En la primera etapa la determinación de la situación ideal, hace referencia que en cualquier empresa u organización se tienen objetivos, metas y/o parámetros de calidad, en esta etapa se determina quienes son los clientes internos y externos, determinar cuáles son los requerimientos de sus clientes, definir las actividades que el personal debe realizar, identificar los conocimientos, habilidades, y actitudes que sus trabajadores deben poseer y por último elaborar el perfil ideal para cada puesto de trabajo. Cabe recalcar que para recopilar toda la información para completar la primera etapa es fundamental y necesario contar con el apoyo de las distintas áreas de la organización, los cuales ayudaran a proporcionar los distintos manuales, procedimientos, informes, inventarios de recursos, productos, etc. (Carri, 2005; Perdomo, 2015).

De acuerdo a Moreno (2015), la situación ideal va a depender del tipo de estudio, sin embargo se deben considerar factores tales como la cultura organizacional de la institución, los recursos

disponibles, sistemas de capacitación, el apoyo de los jefes, etc. Existen tres enfoques a saber: con base en el puesto, con base en el desempeño y con base en problemas. El enfoque con base en el puesto corresponde al nivel operativo en todo lo importante es las actividades y funciones que desempeña cada trabajador, el procedimiento utilizado en este enfoque inicia con el inventario del personal en el cual debe constar con los datos biológicos y biográficos de los trabajadores, posteriormente se analiza la descripción de cada puesto de trabajo y su requerimiento.

En el enfoque con base al desempeño es indispensable que los objetivos de cada puesto sean acordes con la política de la empresa, de la misma manera es indispensable una evaluación permanente del desempeño de cada uno de los trabajadores. En este enfoque el procedimiento que se utiliza con analizar el desempeño de cada trabajador comparándolo con el desempeño ideal, esperando obtener de este análisis las necesidades de capacitación más ponderados que deben ser cubiertas con futuros programas de capacitación.

Y por último el enfoque con base a problemas orienta a identificar si existen o no accidentes y cuasi accidentes, inconsistencias, duplicidad de labores

- Etapa 2: Determinación de la situación real y Etapa 3: Comparación de las etapas 1 y 2

Para pasar a la segunda etapa correspondiente a la determinación de la situación real, se debe obtener y tener completa la información de la etapa 1, debido a que en esta etapa se procede a relacionar lo que debe ser con lo que realmente es, para esta etapa se necesita el uso de instrumentos tales como: lista de control (check list), encuestas, entrevistas y prueba de desempeño laboral (Carri, 2005).

En esta segunda etapa se hace referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada individuo) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán de aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes). Para contar con este parámetro de comparación, se investiga lo que es y lo que se

hace actualmente en la organización. En la determinación de la SR se proponen diferentes métodos y técnicas, que, si bien no son aplicables en cualquier ámbito ni a todos los trabajadores, son susceptibles de adaptación (Grados, 2007).

En la tercera etapa se procede a comparar las dos situaciones anteriores (ideal y real), el objetivo de esta etapa es controlar ambas situaciones para poder diagnosticar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal o sus trabajadores carecen y que deberían tener para realizar de manera más eficaz y eficientes sus funciones (Carri, 2005; Moreira, 2013).

- Etapa 4: Conocimiento, habilidades y actitudes para el puesto

En esta última etapa se determinan las necesidades de capacitación y se procede con la toma de decisiones, lo que implica la realización de una investigación que arrojará como resultado las carencias de las empresas (Carri, 2005). El trabajo de los seres humanos en las organizaciones se ve influenciado por una serie de factores internos, tales como: conocimientos habilidades, emociones, percepciones y actitudes, entre otros.

El Conocimiento es un recurso muy importante para las empresas, es una característica que ha ido tomando progresivamente un mayor interés en la literatura sobre temas acerca de dirección de empresas. (Segarra & Bou, 2004). El conocimiento implica una distribución de recursos de carácter heterogéneo y sostenible propio de cada trabajador, de esta manera el conocimiento es muy valioso para las organizaciones que permite una ventaja competitiva ante las otras empresas con el mismo giro de negocio (Martínez & Rosas, 2016).

Es muy importante saber que, una empresa debe ser capaz de identificar el conocimiento actual dentro y fuera de ella y decidir sobre proyectos de diagnóstico de conocimientos esenciales por puesto de trabajo que debe tener un trabajador para lograr el desarrollo empresarial de la manera más óptima (García, 2011; Martínez & Rosas, 2016).

Las organizaciones poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una organización al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. La gerencia o alta dirección junto a sus trabajadores son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la compañía (Reyes, 2016).

Debido a la competencia de las empresas la alta dirección en la actualidad espera que su trabajadores sean capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa , con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales (Ferrer & Clemenza, 2006).

Ferrer & Clemenza (2006) y Reyes (2016) refieren tres tipos de habilidades, las apeladas habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales. Las habilidades técnicas están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta. Las Habilidades Humanas o Sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, en otras palabras, es la habilidad que se encarga de la sensibilidad hacia sus compañeros de trabajo. Y por último, las habilidades intelectuales son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades.

De acuerdo con Ansa & Acosta (2008) las actitudes son sentimientos y supuestos que establecen en gran medida la percepción de los trabajadores de una determinada empresa respecto a su función laboral, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Estos autores en su investigación describen que actitudes son indicadores de las conductas que dan indicios de las intenciones de un funcionario a actuar de cierta manera y tienen efectos que pueden ser positivos y negativos, por ejemplo, las actitudes de

carácter positivas hacia el trabajo permiten predecir conductas constructivas que se reflejan en empleados satisfechos; en el caso contrario de que las actitudes sean negativas, se pueden predecir conductas indeseables, ya que los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, lo que repercute en que los funcionarios no se involucran en sus funciones laborales.

#### **1.1.4. Métodos (técnicas, herramientas) para diagnosticar las necesidades de capacitación.**

Los métodos y técnicas son los procedimientos que utilizan el capacitador para adquirir información sistematizada sobre situaciones concretas, que le sirve de sustento para la determinación de necesidades de capacitación. Para seleccionar algún método es importante considerar: el tiempo del que se dispone para obtener la información, el personal, los costos y las condiciones en que se encuentra la empresa. Algunos de los métodos son: el participativo, el prescriptivo y el combinado (Moreno, 2015).

El método participativo, incluye a los trabajos internos de una organización (jefes y subordinados), y es coordinado por el capacitador, quien se apoya del análisis de información de la descripción de puestos, el desempeño de los trabajadores e indicadores de productividad; el método prescriptivo, requiere de una visión muy objetiva por parte del área de capacitación, utiliza instrumentos como: entrevistas y cuestionarios que se aplican al personal para conocer las diversas problemáticas que se presentan en la empresa; el método combinado, puede adoptar el método participativo con el prescriptivo, esto depende de diversos factores como: el enfoque de la investigación (puesto, desempeño o problemas); del ámbito, área y nivel del estudio; la situación en la que se encuentre la empresa; y la información que tenga que recabar el capacitador (Moreno, 2015).

Con respecto a las técnicas de investigación, existen diversa cuya finalidad es recopilar información, las cuales son guías que describen factores, dominios y elementos que permiten determinar objetivamente el desempeño de los colaboradores en un área específica del trabajo.

Estas a su vez, nos dan referencia para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee el personal, con el fin de detectar sus necesidades de acuerdo a los requerimientos específicos de cada uno de sus puestos y atenderlos a la brevedad posible con la mayor certidumbre (Moreno, 2015). Estas técnicas son la entrevista, encuesta, observación directa, lluvia de ideas, etc.

Según Avila (2016), las herramientas y técnicas para poder evaluar el diagnóstico de necesidades en una determinada empresa son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitudes de supervisores y/o gerentes, entrevistas con supervisores, reuniones interdepartamentales, exámenes de empleados, entrevistas de salida, análisis de puesto de trabajo de la empresa e informes periódicos de la producción de la empresa.

## **1.2. Antecedentes**

Para desarrollar este trabajo investigativo se revisaron estudios relacionadas por otros autores en artículos e investigaciones referentes a la temática sobre las necesidades de capacitación en el ambiente laboral de las empresas. Estos estudios son los realizados por Fernando & Georgina (2018), Avila (2016), Ordoñez (2015), y Mérida (2003).

El estudio realizado por Fernando & Georgina (2018), que titula “Detección de necesidades de capacitación: Actividad para desarrollar el capital humano tuvo como objetivo detectar las necesidades de capacitación del personal operativo de una institución pública de servicios de empleo ubicado en el sur de México tuvo como resultados que el 63% del personal operativo de la institución presenta necesidades de capacitación; las áreas en las que se detectaron necesidades de capacitación fueron que 7 empleados presentan necesidades de capacitación en su actitud, 4 empleados presentan necesidades de capacitación en sus conocimientos y 8 empleados presentan necesidades de capacitación en sus habilidades. Los temas que se recomiendan para solventar las necesidades de capacitación detectadas durante esta investigación son los siguientes: Administración del tiempo, manejo de aplicaciones e

información en equipo de cómputo, actitud positiva y motivación en el trabajo, ortografía y redacción. Concluyendo que existe una ausencia de métodos suficientemente explicados en la literatura para aplicar adecuadamente una detección de necesidades de capacitación en las organizaciones.

En la Universidad Politécnica de Cuenca, un estudio realizado por Avila (2016) que titula Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa Importadora Tomebamba S.A. tuvo como resultados que 25 trabajadores presentan necesidad de capacitación en temas de servicio al cliente, 27 trabajadores en temas de técnicas de venta, 13 trabajadores tienen necesidad de capacitación en temas de ofimática esencialmente en Excel avanzado, 6 trabajadores en temas de recuperación de cartera, 7 funcionarios en temas de manejo de inventario, 94 trabajadores en temas de relaciones interpersonales y 94 trabajadores en temas de trabajo en equipo. Concluyendo que la mayoría del personal tanto operativos, estratégicos como administrativos coinciden en tener carencias en habilidades tales como servicio al cliente, trabajo en equipo, planeación estratégica y técnicas de venta.

En la Universidad Rafael Landívar en la Facultad de Humanidades, un estudio realizado por Ordoñez (2015) que titula Diagnóstico de necesidades de capacitación en servicios al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicada en el municipio de Estanzuela, Zacapa, tuvo como resultados que el 70% de los trabajadores deben ser capacitados, los temas de los cuales existen necesidades de capacitación fueron manejo de quejas de parte del cliente, atención al cliente así como también conocimientos sobre los ingredientes de cada uno de los platillos. Como recomendación principal el estudio menciona que se debe capacitar a los trabajadores en técnicas de mejoramiento de actitudes y habilidades.

Un estudio realizado por Mérida (2003), que titula diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango, tuvo como resultados que el personal de la institución necesita ser capacitado en 6 temas en los cuales incluye manejo de Siges y Sicoín, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, atención al cliente, comunicación asertiva, ofimática, redacción y ortografía y expresión oral. La mayoría del personal administrativo y operativo coinciden en

que las habilidades y técnicas como manejo de programas de computación, conocimientos contables y financieros son las necesidades de capacitación más importantes. El estudio también reveló que un número significativo de trabajadores operativos y administrativos no han recibido instrucciones, capacitaciones o entrenamientos sobre la ejecución de las tareas que tiene a cargo.

### **1.3. Fundamentación legal**

La investigación está fundamentada en los reglamentos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador (2008). En su TÍTULO IV sobre PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PODER, sección cuarta sobre Organización y Funcionamiento; Art. 178 hace referencia a que el Consejo de la Judicatura es “el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.65)

Siguiendo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su TÍTULO IV sobre PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PODER, sección quinta, Art. 181 se delimitan dentro de las funciones del Consejo de la Judicatura, una que tienen que ver con la capacitación del talento humano: “Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial”(Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.99)

El Código Orgánico de la Función Judicial (2009), en su CAPITULO IV, tema FORMACION CONTINUA, en su artículo 86 hace referencia a que:

“Las servidoras y servidores de la Función Judicial deberán participar en programas de formación y capacitación continua a través de cursos generales y especiales. Los que aprobaren los cursos serán valorados con un puntaje para los concursos de oposición y méritos, o para las promociones de categoría” (Código Orgánico de la Función Judicial, 2009, p.27).

La Ley Orgánica de Servicio Público, en su CAPÍTULO V, tema FORMACIÓN CONTINUA, establece:

- Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal. - Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos [...] (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, pp33-34).
- Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010).
- Art. 72 sobre Planeación y dirección de la capacitación. “El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución [...]”(Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, p.34)
- Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. - La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, p.34)

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de estudio**

Se desarrolló un estudio de carácter cuantitativo. Los resultados obtenidos se procesaron numéricamente. La investigación tuvo un alcance descriptivo. En este estudio se diagnosticó la necesidad de capacitación en el área administrativa del consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas. Se aplicó un diseño no experimental transaccional, al estudiar la variable necesidad de capacitación, sin influir ni manipularla. En este caso, la función del investigador fue describir las formas en que la gente da significado a su hacer cotidiano.

### **2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables**

Se estudió en la investigación la variable necesidad de capacitación. En la Tabla 1 se muestra la operacionalización realizada a ella.

**Tabla 1***Operacionalización de la variable Necesidad de Capacitación*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores		
<b>Necesidad de capacitación</b>	Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma (Agudelo et al., 2016)	Cuestionario con un total de 62 preguntas, distribuidas en 45 preguntas sobre conocimiento, 12 preguntas sobre habilidades y 5 preguntas sobre las actitudes	Conocimientos	1.01	1.16	1.31
				1.02	1.17	1.32
				1.03	1.18	1.33
				1.04	1.19	1.34
				1.05	1.20	1.35
				1.06	1.21	1.36
				1.07	1.22	1.37
				1.08	1.23	1.38
				1.09	1.24	1.39
				1.10	1.25	1.40
				1.11	1.26	1.41
				1.12	1.27	1.42
				1.13	1.28	1.43
				1.14	1.29	1.44
				1.15	1.30	1.45
			Habilidades	2.1	2.7	2.13
				2.2	2.8	2.14
				2.3	2.9	2.15
				2.4	2.10	2.16
				2.5	2.11	2.17
				2.6	2.12	
			Actitudes	3.1	3.3	3.5
				3.2	3.4	

*Nota.* Los indicadores se detallan en el Capítulo III

### **2.3. Población y muestra**

La población estuvo formada por el personal de los 13 departamentos que constituyen el Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas, suman un total de 28 trabajadores, de ellos 2 coordinadores, 9 analísticas 2, 12 analistas 1, 2 abogados, 2 técnicos y 1 asistente.

No se calcula muestra porque lo que el objetivo de la investigación fue diagnosticar las necesidades de capacitación de todos los trabajadores, por tanto. A todos se les aplicó el instrumento.

### **2.4. Técnicas e instrumentos**

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con formato específico para detectar necesidades de capacitación adaptado de Reza (2012) con el cual se determinó la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que los trabajadores poseen (Anexo A). El cuestionario constó con un total de 62 preguntas, distribuidas de la siguiente manera: las primeras 42 preguntas recolectan datos sobre la carencia de conocimientos, las siguientes 12 preguntas sobre las carencias de habilidades y las últimas 5 preguntas sobre las actitudes de los trabajadores.

Cabe indicar que se diseñó un cuestionario para cada puesto de trabajo. Las preguntas de los cuestionarios con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes se las obtuvo gracias a la información documentada sobre el análisis de puestos de trabajos que facilitó la Unidad provincial de Talento Humano del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.

## **2.5. Análisis de datos**

Se procedió a la toma de encuestas a todos los trabajadores referente al requerimiento y al nivel de dominio de cada uno de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. Con los datos obtenidos y el programa Excel, se cuantificaron los resultados con el fin de determinar frecuencias absolutas y porcentajes, estos se representaron en tablas y figuras.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Primeramente, se identificó la situación ideal de cada puesto de trabajo dentro del área administrativa del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas. Para ello se llevó a cabo la revisión de la documentación de la descripción y perfil de los puestos de trabajo de esta área, para extraer de allí, cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes definidas para desarrollar las funciones de cada puesto. El resultado de dicha revisión se refleja en la Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4.

**Tabla 2**

*Conocimientos necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas*

CONOCIMIENTOS			
1.01	Acceso a la información pública	1.24	Manejo de la información
1.02	Administración de nómina (SPRYN)	1.25	Manejo de protocolos
1.03	Interna	1.26	Manejo del sistema del IESS
1.04	Apostillas de documentos	1.27	Manejo del sistema SATJE
1.05	Base de datos	1.28	Mediación
1.06	Certificación documental	1.29	Metodología de gestión
1.07	Código orgánico administrativo	1.30	Metodología de sistemas
1.08	Código orgánico de planificación	1.31	Normativa legal vigente
1.09	Constitución de la República del Ecuador	1.32	Normativa presupuestaria
1.10	Cultura Organizacional	1.33	Participación del Estado
1.11	Diseño gráfico	1.34	Pluralismo y género
1.12	Documentología	1.35	Monitoreo y Estadística
1.13	Edición de audio y video	1.36	Protocolo de manejo documental
1.14	Finanzas públicas	1.37	Régimen Legal (LOSEP, CT)
1.15	Fotografías	1.38	Sistema de Seguridad y salud Ocup.
1.16	Gestión de proceso	1.39	Administración de bienes
1.17	Herramientas informáticas	1.40	Sistema de Gestión documental
1.18	Herramientas ofimáticas	1.41	Registro y control de comunicación
1.19	Instrumentos internacionales de derechos humanos	1.42	Sistema Notarial

1.20	Inventarios de bienes informáticos	1.43	Administración de Talento Humano
1.21	Ley Orgánica de contratación Pública	1.44	Técnicas de elaboración de informes
1.22	Ley Orgánica de contraloría General del Estado	1.45	Técnicas periodísticas de redacción
1.23	Manejo del Intranet, páginas web, redes sociales		

**Tabla 3**

*Habilidades necesarias para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas*

<b>HABILIDADES</b>			
<b>2.1</b>	Compresión y expresión E.	<b>2.7</b>	Juicio y toma de decisiones
<b>2.2</b>	Compresión y expresión O.	<b>2.8</b>	Manejo de recursos financieros
<b>2.3</b>	Diseño de Tecnología	<b>2.9</b>	Monitoreo y control
<b>2.4</b>	Generador de ideas	<b>2.10</b>	Organización de la información
<b>2.5</b>	Identificación de problemas	<b>2.11</b>	Organización del sistema
<b>2.6</b>	Instrucción	<b>2.12</b>	Pensamiento analítico
		<b>2.13</b>	Aprendizaje conceptual
		<b>2.14</b>	Pensamiento estratégico
		<b>2.15</b>	Percepción de Sistema
		<b>2.16</b>	Planificación y Gestión
		<b>2.17</b>	Recopilación de la información.

**Tabla 4**

*Actitudes necesarias para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas*

<b>ACTITUDES</b>			
<b>3.1</b>	Aprendizaje continuo	<b>3.3</b>	Orientación de resultados
<b>3.2</b>	Conocimiento del entorno	<b>3.4</b>	Orientación al servicio
		<b>3.5</b>	Trabajo en equipo

Con lo obtenido en la acción anterior se conformó y aplicó un cuestionario en el que primeramente el trabajador debía señalar si él requiere o no de esos conocimientos, habilidades y actitudes. Como segunda acción el trabajador debía responder el nivel del dominio que posee de cada uno de ellos. De esta manera se conoció la situación real que presenta cada trabajador del área, tomando como base lo ideal, lo que debe ser.

Las Tablas 5, 6 y 7 muestran ese resultado obtenido de manera general, luego de haber procesado la información, con relación al requerimiento o no de los conocimientos, habilidades y actitudes.

En la Tabla 5, se puede observar los porcentajes de SI y NO de las variables con respecto a los conocimientos requeridos por parte de los funcionarios del Consejo de la judicatura de la provincia de Esmeraldas. Resaltan como conocimientos requeridos: el acceso a la información pública, registro y control de comunicación y sistema de seguridad y salud ocupacional. Por el contrario, los conocimientos no requeridos por los funcionarios fueron herramientas de ofimática, inventarios de bienes informáticos, administración de nóminas y administración de talento humano.

**Tabla 5**  
*Conocimientos requeridos*

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
Acceso a la información pública	12	12	Manejo de la información	1	0
Administración de nómina (SPRYN)	0	3	Manejo de protocolos	1	0
Interna	0	0	Manejo del sistema del IESS	3	1
Apostillas de documentos	1	1	Manejo del sistema SATJE	1	2
Base de datos	3	5	Mediación	0	1
Certificación documental	1	0	Metodología de gestión	2	0
Código orgánico administrativo	1	1	Metodología de sistemas	1	1
Código orgánico de planificación	2	3	Normativa legal vigente	3	0
Constitución de la República del Ecuador	4	0	Normativa presupuestaria	2	4
Cultura Organizacional	0	1	Participación del Estado	1	2
Diseño gráfico	1	0	Pluralismo y género	0	0
Documentología	1	0	Monitoreo y Estadística	0	1
Edición de audio y video	1	0	Protocolo de manejo documental	1	0

Finanzas públicas	2	6	Régimen Legal (LOSEP, CT)	6	1
Fotografías	1	0	Sistema de Seguridad y salud Ocup.	8	2
Gestión de proceso	1	1	Administración de bienes	1	0
Herramientas informáticas	8	12	Sistema de Gestión documental	3	0
Herramientas ofimáticas	0	5	Registro y control de comunicación	12	9
Instrumentos internacionales de derechos humanos	1	0	Sistema Notarial	1	0
Inventarios de bienes informáticos	0	3	Administración de Talento Humano	0	4
Ley Orgánica de contratación Pública	3	5	Técnicas de elaboración de informes	2	1
Ley Orgánica de contraloría General del Estado 1	6	6	Técnicas periodísticas de redacción	4	7
Ley Orgánica de contraloría General del Estado 2	1	0			

En la tabla 6, se pueden observar los porcentajes de SI y NO de las variables correspondientes a las habilidades que los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas marcaron como requeridas. Se destacan como las más requeridas: aprendizaje conceptual, pensamiento estratégico, monitoreo y control y pensamiento analítico.

**Tabla 6**  
*Habilidades requeridas*

<b>HABILIDADES</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
Aprendizaje conceptual	19	16	Compresión y expresión O.	2	2
Pensamiento analítico	14	5	Diseño de Tecnología	2	2
Monitoreo y control	14	9	Juicio y toma de decisiones	2	0
Pensamiento estratégico	14	15	Instrucción	1	0
Identificación de problemas	11	20	Planificación y Gestión	1	0
Organización de la información	5	9	Recopilación de la Infor.	1	2
Compresión y expresión E.	5	13	Generador de ideas	0	2
Manejo de recursos financieros	3	0	Percepción de Sistema	0	11
Organización del sistema	3	4			

En la tabla 7 se describen los porcentajes de SI y NO de las actitudes que mencionaron requeridas los trabajadores del Consejo de la Judicatura. Prevalecen las correspondientes a orientación al servicio, aprendizaje continuo, conocimiento del entorno y trabajo en equipo con él. Por el contrario, la habilidad que menos requieren los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la ciudad de Esmeralda es la que trata sobre orientación de resultados

**Tabla 7**

*Porcentajes con respecto al total de SI y NO de las variables de las actitudes requeridas*

ACTITUDES REQUERIDAS	% SI	% NO	ACTITUDES REQUERIDAS	% SI	% NO
Aprendizaje continuo	23	16	Orientación al servicio	26	13
Conocimiento del entorno	20	20	Trabajo en equipo	20	20
Orientación de resultados	11	31			

En la Tabla 8 se presentan los porcentajes del nivel de dominio (ninguno, muy mal, mal, regular, bien y avanzado), que tienen los trabajadores con respecto a los conocimientos necesarios por parte los trabajadores del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas. Resaltan cuatro conocimientos con nivel de dominio categorizado como Mal: Finanzas públicas, Ley orgánica de contratación pública, Normativa presupuestaria y Participación del estado y como bien, el conocimiento acerca del acceso a la información pública

**Tabla 8**

*Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de los conocimientos necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeralda*

Conocimientos	Ninguno	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien	Avanzado
Acceso a la información pública	0%	0%	0%	15%	14%	6%
Administración de nómina (SPRYN)	0%	0%	0%	4%	0%	0%
Interna	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Apostillas de documentos	0%	0%	0%	4%	0%	0%
Base de datos	0%	0%	0%	5%	1%	4%

Certificación documental	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Código orgánico administrativo	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Código orgánico de planificación	0%	0%	0%	4%	4%	0%
Constitución de la República del Ecuador	0%	0%	0%	0%	5%	3%
Cultura Organizacional	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Diseño gráfico	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Documentología	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Edición de audio y video	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Finanzas públicas	0%	0%	<b>25%</b>	7%	1%	1%
Fotografías	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Gestión de proceso	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Herramientas informáticas	0%	0%	0%	9%	11%	10%
Herramientas ofimáticas	0%	0%	0%	1%	5%	0%
Instrumentos internacionales de derechos humanos	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Inventarios de bienes informáticos	0%	0%	0%	1%	2%	0%
Ley Orgánica de contratación Pública	0%	0%	<b>25%</b>	5%	5%	0%
Ley Orgánica de contraloría General del Estado 1	0%	0%	0%	5%	7%	5%
Ley Orgánica de contraloría General del Estado 2	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Manejo del Intranet	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Manejo de la información	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Manejo de protocolos	0%	0%	0%	1%	4%	3%
Manejo del sistema del IESS	0%	0%	0%	2%	0%	1%
Manejo del sistema SATJE	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Mediación	0%	0%	0%	0%	4%	0%
Metodología de gestión	0%	0%	0%	1%	2%	0%
Metodología de sistemas	0%	0%	0%	0%	1%	4%
Normativa legal vigente	0%	0%	<b>25%</b>	5%	2%	1%
Normativa presupuestaria	0%	0%	<b>25%</b>	1%	0%	1%
Participación del Estado	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pluralismo y género	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Monitoreo y Estadística	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Protocolo de manejo documental	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Régimen Legal (LOSEP, CT)	0%	0%	0%	1%	1%	10%
Sistema de Seguridad y salud Ocup.	0%	0%	0%	1%	6%	10%
Administración de bienes	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Sistema de Gestión documental	0%	0%	0%	2%	1%	1%
Registro y control de comunicación	0%	0%	0%	7%	8%	16%

Sistema Notarial	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Administración de Talento Humano	0%	0%	0%	6%	0%	0%
Técnicas de elaboración de informes	0%	0%	0%	1%	1%	3%

En la Tabla 9 se presentan los porcentajes por variable del nivel de dominio de las habilidades necesarias por parte los trabajadores del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas. Las habilidades con peor dominio son instrucción, generador de ideas, diseño y tecnología; mientras que las de mejor dominio son: aprendizaje conceptual, Identificación de problema, monitoreo y control y pensamiento analítico.

**Tabla 9**

*Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de las habilidades necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas.*

Habilidades	Ninguno	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien	Avanzado
Compresión y expresión E.	0%	0%	0%	14%	5%	7%
Compresión y expresión O.	0%	0%	0%	0%	1%	7%
Diseño de Tecnología	0%	0%	0%	4%	1%	0%
Generador de ideas	0%	0%	0%	4%	0%	0%
Identificación de problemas	0%	0%	0%	<b>29%</b>	11%	7%
Instrucción	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Juicio y toma de decisiones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Manejo de recursos financieros	0%	0%	0%	0%	1%	7%
Monitoreo y control	0%	0%	0%	7%	13%	22%
Organización de la información	0%	0%	0%	0%	8%	4%
Organización del sistema	0%	0%	0%	7%	5%	0%
Pensamiento analítico	0%	0%	0%	11%	16%	15%
Aprendizaje conceptual	0%	0%	0%	14%	23%	11%
Pensamiento estratégico	0%	0%	0%	11%	15%	11%
Percepción de Sistema	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Planificación y Gestión	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Recopilación de la Infor.	0%	0%	0%	0%	0%	4%
---------------------------	----	----	----	----	----	----

En la Tabla 10 se presentan los porcentajes del nivel de dominio de las actitudes necesarias por parte los trabajadores del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas. Se puede observar que con mayor dominio resaltan las actitudes: aprendizaje continuo, conocimiento del entorno, orientación al resultado y trabajo en equipo y la de menos dominio es orientación al servicio.

**Tabla 10**

*Porcentajes del nivel de dominio sobre las variables de las actitudes necesarios para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas*

Actitudes	Ninguno	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien	Avanzado
Aprendizaje continuo	0	0	0	20	17	27
Conocimiento del entorno	0	0	0	23	18	21
Orientación de resultados	0	0	0	25	19	15
Orientación al servicio	0	0	0	13	25	18
Trabajo en equipo	0	0	0	20	21	18

De manera individual, por cada trabajador, se realizó una comparación entre lo ideal y lo real, manifestado por ellos en el cuestionario (Anexo B). En este análisis se identificaron los conocimientos, habilidades y actitudes de los que carece cada uno de los trabajadores; o sea, las necesidades individuales. La tabla 11 refleja estos resultados. En ella se puede apreciar que, de los 29 trabajadores, el 93% de ellos deben ser capacitados en lo que respecta a conocimiento, habilidades y actitudes.

Las mayores carencias en lo que respecta al ámbito de conocimiento responde a acceso a la información pública, herramientas ofimáticas y base de datos. Con respecto a las habilidades

los temas que deben capacitarse corresponde a identificación de problemas y pensamiento analítico. Por último, con el tema de actitudes hay que reforzar el dominio en los temas de orientación al servicio y conocimiento del entorno.

**Tabla 11***Carencia/necesidad resultante en cada trabajador*

Trabajador	Carencia			Necesidad de capacitación
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	
<b>Coordinador</b>				
Coordinador 1	Ley Orgánica de contratación Pública			Ley Orgánica de contratación Pública
Coordinador 2				
<b>Analista 2</b>				
Analista 2.1	Herramientas de ofimática	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual	Orientación al servicio	Herramientas de ofimática Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Orientación al servicio
Analista 2.2	Acceso a la información Pública			Acceso a la información Pública
Analista 2.3	Acceso a la información Pública	Identificación de problemas	Orientación al servicio Aprendizaje continuo	Acceso a la información Pública Identificación de problemas Orientación al servicio Aprendizaje continuo
Analista 2.4	Herramientas de ofimática	Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno organizacional	Herramientas de ofimática Pensamiento analítico Conocimiento del entorno organizacional
Analista 2.5	Acceso a la información Pública	Identificación de problemas	Orientación al servicio Aprendizaje continuo	Acceso a la información Pública Identificación de problemas Orientación al servicio Aprendizaje continuo
Analista 2.6	Herramientas de ofimática	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual		Herramientas de ofimática Pensamiento analítico Pensamiento conceptual
Analista 2.7	Herramientas de ofimática	Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno	Herramientas de ofimática

	Sistema notarial		organizacional Aprendizaje continuo Orientación al servicio Aprendizaje continuo	Sistema notarial Conocimiento del entorno organizacional Identificación de problemas Orientación al servicio Aprendizaje continuo
Analista 2.8		Identificación de problemas		
Analista 2.9	Acceso a la información Pública	Identificación de problemas	Orientación al servicio Aprendizaje continuo	Acceso a la información Pública Identificación de problemas Orientación al servicio Aprendizaje continuo
<b>Analista 1</b>				
Analista 1.01	Herramientas de ofimática	Identificación de problemas		Herramientas de ofimática Identificación de problemas
Analista 1.02	Acceso a la información Pública Base de datos Herramientas de ofimática	Identificación de problemas		Acceso a la información Pública Base de datos Herramientas de ofimática Identificación de problemas
Analista 1.03	Acceso a la información Pública Base de datos	Identificación de problemas		Acceso a la información Pública Base de datos Identificación de problemas
Analista 1.04	Acceso a la información Pública Base de datos			Acceso a la información Pública Base de datos Herramientas de ofimática
Analista 1.05	Herramientas de ofimática			Herramientas de ofimática
Analista 1.06	Base de datos Herramientas de ofimática	Identificación de problemas		Base de datos Herramientas de ofimática Identificación de problemas
Analista 1.07	Acceso a la información Pública Base de datos			Acceso a la información Pública Base de datos
Analista 1.08	Acceso a la información Pública			Acceso a la información Pública
Analista 1.09	Acceso a la información Pública Base de datos			Acceso a la información Pública Base de datos

Analista 1.10	Base de datos			Base de datos
Analista 1.11	Acceso a la información Pública Base de datos Herramientas de ofimática	Manejo de recursos financieros Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno	Acceso a la información Pública Base de datos Herramientas de ofimática Manejo de recursos financieros Pensamiento analítico Conocimiento del entorno
Analista 1.12	Base de datos Herramientas de ofimática	Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno	Base de datos Herramientas de ofimática Pensamiento analítico Conocimiento del entorno
<b>Abogado Profesional</b>				
Abogado 1.1	Sistema de Seguridad y Salud Ocup.	Monitoreo y control		Sistema de Seguridad y Salud Ocup. Monitoreo y control
Abogado 1.2 Técnico				
Técnico 1.1	Acceso a la información Pública Sistema de Seguridad y Salud Ocup.	Identificación de problemas		Acceso a la información Pública Sistema de Seguridad y Salud Ocup. Identificación de problemas
Técnico 1.2	Acceso a la información Pública	Identificación de problemas		Acceso a la información Pública Identificación de problemas
Asistente Asistente 1				

Finalmente, se realizó un análisis del número de trabajadores que requiere cada capacitación, con respecto a la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes presentadas por ellos. Al respecto, en la Tabla 12, se puede observar que por la cantidad de trabajadores que requieren las capacitaciones, entre ellas resaltan, en primer orden, el tema acceso a la información pública, en segundo lugar el tema herramienta de ofimática y en tercero, identificación de problemas. Por el contrario, las capacitaciones menos requeridas son sistema notarial, ley orgánica de contratación pública, manejo de recursos financieros y monitoreo y control.

**Tabla 12**

*Análisis de número de personas por capacitación*

Capacitación	Número de trabajadores	%
Conocimientos		
Acceso a la información pública	13	46%
Herramientas de ofimática	11	39%
Base de datos	9	32%
Sistema de Seguridad de salud ocupacional	2	7%
Sistema notarial	1	4%
Ley Orgánica de contratación Pública	1	4%
Habilidades		
Identificación de problemas	10	36%
Pensamiento analítico	6	21%
Pasamiento conceptual	2	7%
Manejo de recursos financieros	1	4%
Monitoreo y control	1	4%
Actitudes		
Orientación al servicio	5	18%
Aprendizaje continuo	5	18%
Conocimiento del entorno organizacional	4	14%

## **CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN**

El estudio desarrollado en el área administrativa del Consejo de la judicatura de la provincia de Esmeraldas, bajo la modalidad de una investigación de tipo cuantitativo, persiguió como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación del talento humano de esta área. Se estudiaron los 29 trabajadores que la conforman, distribuidos en trece departamentos.

La investigación demostró que en el área administrativa del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas todos los trabajadores tienen carencia de conocimientos, de habilidades y de actitudes. Ello implica que existen necesidades de capacitación en cada uno de esos componentes, las que igualmente quedan expuestas en el estudio.

La identificación de las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes han sido de suma importancia y los resultados obtenidos son de cierta manera positivos y satisfactorios para la empresa, aun cuando todos los trabajadores necesiten de capacitación. De cuarenta y cinco temas que componen el área de conocimientos únicamente se identificaron carencia en cuatro temas; de los diecisiete temas que corresponden al área de habilidades, los trabajadores tienen carencia en tres de ellos y por último de las cinco actitudes necesarias para los funcionarios del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas solo se identificaron carencia en dos; insuficiencias que una vez identificadas pueden ser superadas mediante la intervención de la alta dirección y de esta manera mejorar el desempeño de la empresa.

Los resultados muestran que la mayor parte de los trabajadores presentan carencia de conocimientos relacionados con el acceso a la información pública, sistema de seguridad y salud ocupacional, herramientas de ofimática, finanza pública, ley de contrataciones públicas y normativas presupuestarias. Lo anterior indica que en ellos existen necesidades de

capacitación en estos temas. Adquirir estos conocimientos es de suma importancia para poder agilizar los trámites de servicio al cliente.

Estos resultados demuestran que los trabajadores que tienen un puesto de trabajo donde se requieren este tipo conocimientos no han accedido recientemente a un programa de capacitación de acuerdo con el análisis del puesto de trabajo determinado por la alta dirección de la empresa. Esto implicaría que en el Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas no se está llevando un desempeño óptimo debido a que un trabajador incentivado, capacitado y preparado para cumplir las exigencias del mercado, representa un impulso más para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Con respecto a las habilidades que poseen los trabajadores se logró comprobar que de manera general poseen carencia de habilidades de manejo de recursos financieros, pensamiento analítico y análisis conceptual. Esto corrobora que en ellos existen necesidades de capacitación en estos temas. Alcanzar estas habilidades posee importancia para responder favorablemente a los objetivos de desempeño y oportunidades de la empresa.

Las carencias de las habilidades descritas con antelación pueden y deben ser superadas en un corto plazo mediante enteramientos, debido a que son la claves para un óptimo desempeño de las tareas en determinados puestos de trabajo. En el Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas estas habilidades hacen posible cosechar pequeños y grandes éxitos, optimizar procesos y con ello, mejorar la productividad y los resultados empresariales de manera general.

En cuanto a las actitudes se evidenció en los trabajadores estudiados carencia de orientación al servicio y aprendizaje continuo. Esto confirma que en ellos existen necesidades de capacitación en estos temas. Estas actitudes permitirán a la empresa poder convertir a sus usuarios en el eje principal, lo que fortalece y asegura la rentabilidad de los procesos internos.

Una capacitación en las actitudes identificadas ayudará que el trabajador del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas fomente en los empleados un mayor compromiso y responsabilidad en el trato al cliente, así como también el desempeño de sus funciones, mejorando de esta manera el ambiente laboral en la institución.

Estos resultados no son diferentes a los encontrados en el estudio realizado por Fernando & Georgina (2018), donde el 63% de los trabajadores presentan necesidad de capacitación en temas similares tales como administración de tiempo, herramientas de ofimática, actitud positiva y motivación de trabajo, ortografía y redacción, feria de empleo y talleres y prestación de servicios de atención. De la misma manera con el estudio realizado por Avila (2016), donde las necesidades de capacitación con carácter de importante fueron herramientas de ofimática (Excel avanzado), servicio al cliente y técnico de venta. La carencia de la actitud de orientación al cliente presente en este estudio también se ve reflejada en la investigación realizada por (Ordoñez, 2015). Algunas de las necesidades de capacitación reflejadas en el estudio de Mérida (2003) tales como orientación al cliente, herramientas de ofimática y pensamiento analítico son similares a los resultados obtenidos en la presente investigación.

De acuerdo con la importancia que tiene implementar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en una empresa que su giro de negocio sea la prestación de servicios judiciales para la ciudadanía, como es el caso del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas, se hace necesario realizar futuras investigaciones para dar seguimiento al tratamiento de las carencias/necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes determinadas en este estudio. Estas investigaciones deben estar encaminadas a desarrollar los siguientes temas: modalidad de capacitación más efectiva, impacto de las capacitaciones recibidas, relación entre capacitación recibida y resultados del trabajo, relación entre capacitación recibida y evaluación del desempeño.

Esta investigación determinó novedosos resultados en cuanto a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores del área administrativa del

Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas. Estos resultados a su vez le atribuyen un gran valor al estudio, son para la alta dirección de esta institución una valiosa herramienta para la toma de decisiones en cuanto a la planificación, diseño y desarrollo de capacitaciones con el fin de cubrir las falencias. Sin embargo, al tratarse de un tema de carácter personal para cada trabajador, debido a variables tales como su función laboral, su área de trabajo, experiencias adquiridas de manera personales, años de servicio en su trabajo y sobre todo el giro de negocio al cual se debe la empresa, los resultados obtenidos en el presente estudio no se pueden extrapolar a otra población o área de estudio. Pero elementos de la metodología que se ha empleado en esta investigación, como lo es el formato del instrumento aplicado para obtener la información, sí puede ser aplicado a otra área de estudio, a otra población.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- **Conclusiones**

Los resultados de la presente investigación permitieron precisar las necesidades de capacitación del personal del Consejo de la Judicatura de la Provincia de Esmeraldas, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones.

1. Existen necesidades de capacitación en los conocimientos de los trabajadores estudiados. Están definidas sobre la base de los conocimientos con menos dominio en ellos. Estos conocimientos son: acceso a la información pública, sistema de seguridad y salud ocupacional y herramientas de ofimática.
2. Existen necesidades de capacitación en las habilidades de los trabajadores estudiados. Estas necesidades se definieron a partir de las habilidades con menos dominio en ellos: manejo de recursos financieros, pensamiento analítico y análisis conceptual.
3. Existen necesidades de capacitación en las actitudes de los trabajadores estudiados. Estas necesidades se han determinado sobre la base de las actitudes con menos dominio en ellos: orientación al servicio y aprendizaje continuo.

- **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la máxima autoridad y a los jefes departamentales realizar un plan de capacitación donde se contemplen principalmente los temas:
  - En lo que respecta a conocimientos: acceso a la información pública, sistema de seguridad y salud ocupacional, herramientas ofimáticas.
  - En lo que respecta a las habilidades en: manejo recursos financieros, pensamiento analítico y análisis conceptual.
  - Y en lo que respecta a las actitudes en orientación al servicio y aprendizaje continuo.
2. Realizar un análisis de necesidades de capacitación anualmente, con el fin de verificar que los nuevos trabajadores que se han integrado al grupo de trabajo del Consejo de la Judicatura de la provincia de Esmeraldas tengan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir con sus actividades de la mejor manera.
3. Se recomienda que los jefes de cada área realicen seguimiento a los funcionarios mediante evaluaciones de desempeño que ayuden a identificar necesidades de capacitación, con el fin de diseñar programas de retroalimentación e informen a sus trabajadores sobre los cursos, talleres que le permitirán seguir mejorando.
4. Realizar una actualización de la información documentada con respecto al análisis de puesto de trabajo y de las competencias necesarias de cada área, para poder cumplir con los objetivos de la institución. Con este planteamiento se recomienda repetir el estudio cada año para poder verificar si se han cubierto las brechas en conocimiento, habilidades y actitudes.

## REFERENCIAS

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 20(2), 1–20.
- Ansa, P., & Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 121–130. <https://doi.org/10.31876/rcs.v14i1.25391>
- Avila, J. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa “ hispana de seguros s.a. ” en el período 2015-2016. 1.*
- Bermudez, L. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las Pymes. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, XVI(33), 1–25.
- Carlos, P., & Fernando, R. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Carri, H. (2005). *DNC : Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC Guía metodológica y de aplicación.* 1–29.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. In McGraw-Hill/Interamericana (Ed.), *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (3rd ed.).
- Código Orgánico de la Función Judicial.* (2009).
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial 449 de 20 Oct. 2008*, 1–136.
- Del Carmen, R. (2014). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1st ed.). Red Tercer Milenio.
- Estrella, K., & Peralta, J. (2013). Desarrollo de un plan de capacitación para servidores públicos educación zona 8. In *Facultad de ciencias administrativas* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Fernando, O., & Georgina, E. (2018). *Deteccion De Necesidades De Capacitacion: Actividad Para Desarrollar El Capital Humano*. 6(3), 57–68.
- Ferrer de Romero, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81–100.
- García, J. (2011). El proceso de capacitacion. *Eumed*, 18. [https://doi.org/https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://doi.org/https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)
- Gerardo, P. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas En Gestión Del Talento Humano*, 1(1).
- Guadalupe, Y., & Vásquez, J. (2014). *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro Eljuri*. 1–35. <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/ASSIST-DIT-Ejemplo-curso-modulo-5.pdf>
- Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Revista Universitaria*, 18. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo final Fabian Jamaica \(1\).pdf;jsessionid=548AECB2104EE22D3D73192A5A36B299?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=548AECB2104EE22D3D73192A5A36B299?sequence=1)
- Jiménez, B., & Leon, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Social Science and Medicine*, 20(10), 993–999. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(85\)90255-2](https://doi.org/10.1016/0277-9536(85)90255-2)
- León, Lady, & Jimenez, B. (2016). *Manual de Funciones Laborales*.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. 1–58.
- López Correa, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz*.
- Lopez, M. (n.d.). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*.
- Martínez, M., & Rosas, R. (2016). Los conceptos de conocimiento , epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación del trabajo de grado. *Cinta de Moebio*, 25, 3–12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10102508>

- Mérida, M. (2003). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección del Área de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. 1–186.
- Moreira, R. (2013). *Necesidad de capacitación del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil para mejorar la calidad del servicio*.
- Moreira R. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo De La Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. Propuesta de un módulo práctico*. 265. [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS\\_COMPLETA\\_ROSA\\_AMELIA\\_MOREIRA\\_ORTEGA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS_COMPLETA_ROSA_AMELIA_MOREIRA_ORTEGA.pdf)
- Moreno, N. (2015). *Propuesta de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la Subdirección de Pregado del Instituto Nacional de Rehabilitación*.
- Moreno, Nelly. (2015). *Propuesta de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la Subdirección de Pregado del Instituto Nacional de Rehabilitación*.
- Ordoñez, J. (2015). Diagnóstico de necesidades de capacitación en servicio al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicada en el Municipio de Estanzuela, Zacapa. *Phys. Rev. E*, 24. [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz\\_Zapata\\_Adriana\\_Patricia\\_Artículo\\_2011.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz_Zapata_Adriana_Patricia_Artículo_2011.pdf)
- Perdomo, M. (2015). Capacitación y Formación del Capital humano. *Universidad Interamericana Para El Desarrollo*, 1–37.
- Reyes, K. (2016). HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). *Campus De Quetzaltenango*, 101. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reza, J. (2012). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones* (1a ed). Panorama
- Santos, A. (2014). Diseño de un plan de capacitación para las PYME'S en servicio al cliente, para el sector norte de Quito. In *Universidad Tecnológica Equinoccial*.
- Sapién Aguilar, A. L., Piñón Howlet, L. C., & Gutiérrez Díez, M. del C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 14(27), 123–134.

- Segarra, M., & Bou, J. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22, 175–196.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (1st ed.). Limusa.
- Villota, A., & Asimbaya, D. (2018). Plan Nacional de Capacitación para el sector público 2018-2021. *Ministerio de Trabajo*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zazueta, E., Lopez, M., & Cervantes, M. de los Á. (2017). *La Importancia De Los Procesos De Capacitación Como Estrategia De Éxito: Un Análisis De La Mipyme Restaurantera De Sinaloa De Leyva*. 70–84. <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A

#### Formato de cuestionario aplicado

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO									
DATOS DEL PUESTO				INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Denominación del		Nivel de instrucción							
Nivel									
Unidad		Área de conocimiento							
Rol									
Grupo ocupacional		Tiempo de experiencia							
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN									
N		Requerido		Nivel de dominio					
		No	Si	Ninguno	Muy	Mal	Regular	Bien	Avanzado
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>								
<b>2</b>	<b>Habilidades</b>								
<b>3</b>	<b>Actitudes</b>								

Nota. Tomado de Reza (2012)

## Anexo B

### Situación ideal y real de cada trabajador

Trabajador	Conocimientos		Habilidades		Actitudes	
	Situación ideal	Situación real	Situación ideal	Situación real	Situación ideal	Situación real
<b>Coordinador 1</b>	Constitución de la república del Ecuador Ley Orgánica de contratación Pública Normativa legal vigente Acceso a la información pública	Constitución de la república del Ecuador Normativa legal vigente Acceso a la información publica	<b>Coordinador</b> Identificación de problemas Juicio y toma de decisiones Pensamiento analítico Pensamiento estratégico	Identificación de problemas Juicio y toma de decisiones Pensamiento analítico Pensamiento estratégico	Orientación al servicio Orientación a los resultados Trabajo en equipo Conocimiento del entorno organizacional Aprendizaje continuo	Orientación al servicio Orientación a los resultados Trabajo en equipo Conocimiento del entorno organizacional Aprendizaje continuo
<b>Coordinador 2</b>	Herramientas de informáticas Constitución de la república del Ecuador Ley Orgánica de contratación Pública Normativa legal vigente Acceso a la información pública	Herramientas de informáticas Constitución de la república del Ecuador Ley Orgánica de contratación Pública Normativa legal vigente Acceso a la información publica	Planificación y gestión Pensamiento analítico Percepción de sistemas y entorno Instrucción Monitoreo y control	Planificación y gestión Pensamiento analítico Percepción de sistemas y entorno Instrucción Monitoreo y control	Orientación al servicio Orientación a los resultados Trabajo en equipo Conocimiento del entorno organizacional Aprendizaje continuo	Orientación al servicio Orientación a los resultados Trabajo en equipo Conocimiento del entorno organizacional Aprendizaje continuo
<b>Analista 2.1</b>	Acceso a la información pública Código orgánico de planificación Base de datos	Acceso a la información pública Código orgánico de planificación Base de datos	<b>Analista 2</b> Identificación de problemas Monitoreo y control Pensamiento analítico	Identificación de problemas Monitoreo y control	Orientación al servicio Orientación a los resultados Trabajo en equipo	Orientación a los resultados Trabajo en equipo

	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual		Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática		Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial	Sistema notarial				
<b>Analista 2.2</b>	Acceso a la información pública		Identificación de problemas	Identificación de problemas	Orientación al servicio	Orientación al servicio
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática	Herramientas de ofimática	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial	Sistema notarial				
<b>Analista 2.3</b>	Acceso a la información pública		Identificación de problemas		Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo

	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática	Herramientas de ofimática	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial	Sistema notarial				
<b>Analista 2.4</b>	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación de problemas	Identificación de problemas	Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno organizacional	
	Herramientas de ofimática		Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial					
<b>Analista 2.5</b>	Acceso a la información pública		Identificación de problemas		Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo

	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática	Herramientas de ofimática	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
<b>Analista 2.6</b>	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación de problemas	Identificación de problemas	Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual		Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática		Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial	Sistema notarial				
<b>Analista 2.7</b>	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación de problemas	Identificación de problemas	Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento	Pasamiento conceptual	Conocimiento del	

			conceptual		entorno organizacional	
	Herramientas de ofimática		Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
	Sistema notarial					
<b>Analista 2.8</b>	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación de problemas		Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno organizacional	Conocimiento del entorno organizacional
	Herramientas de ofimática	Herramientas de ofimática	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Aprendizaje continuo	
	Ley orgánica de contratación pública	Ley orgánica de contratación pública				
	Ley orgánica Contraloría general del Estado	Ley orgánica Contraloría general del Estado				
	Normativas presupuestarias	Normativas presupuestarias				
<b>Analista 2.9</b>	Acceso a la información pública		Identificación de problemas		Orientación al servicio	
	Código orgánico de planificación	Código orgánico de planificación	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
	Base de datos	Base de datos	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Finanzas públicas	Finanzas públicas	Pasamiento conceptual	Pasamiento conceptual	Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno

	Herramientas de ofimática Ley orgánica de contratación pública Ley orgánica Contraloría general del Estado Normativas presupuestarias Sistema notarial	Herramientas de ofimática Ley orgánica de contratación pública Ley orgánica Contraloría general del Estado Normativas presupuestarias Sistema notarial	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	organizacional Aprendizaje continuo	organizacional
<b>Analista 1.1</b>	Acceso a la información pública Base de datos Constitución de la República del Ecuador Herramientas ofimática	Acceso a la información pública Base de datos Constitución de la República del Ecuador	<b>Analista 1</b> Identificación del problema Monitoreo y control Pensamiento analítico		Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno	Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno
<b>Analista 1.2</b>	Sistema notarial Acceso a la información pública Base de datos Constitución de la República del Ecuador Herramientas ofimática	Sistema notarial Constitución de la República del Ecuador	Aprendizaje conceptual Identificación del problema Monitoreo y control Pensamiento analítico	Aprendizaje conceptual Monitoreo y control Pensamiento analítico	Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno	Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno
<b>Analista 1.3</b>	Sistema notarial Acceso a la información pública Base de datos Constitución de la República del Ecuador Herramientas ofimática	Sistema notarial Constitución de la República del Ecuador	Aprendizaje conceptual Identificación del problema Monitoreo y control Pensamiento analítico	Aprendizaje conceptual Monitoreo y control Pensamiento analítico	Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno	Trabajo en equipo Análisis conceptual Conocimiento del entorno

<b>Analista 1.4</b>	Sistema notarial	Sistema notarial				
	Metodología de sistema	Metodología de sistema				
	Metodología de gestión	Metodología de gestión				
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				
	Acceso a la información pública		Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Análisis conceptual	Análisis conceptual
Constitución de la República del Ecuador	Constitución de la República del Ecuador	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	
Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas					
		Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Orientación al servicio	Análisis conceptual	
				Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno	
				Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	
				Orientación al resultado	Orientación al resultado	
<b>Analista 1.5</b>	Sistema notarial	Sistema notarial				
	Metodología de sistema	Metodología de sistema				
	Metodología de gestión	Metodología de gestión				
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				
	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación del problema		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos	Base de datos	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Análisis conceptual	Análisis conceptual
Constitución de la República del Ecuador	Constitución de la República del Ecuador	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno	
Herramientas ofimática						
		Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual			
<b>Analista 1.6</b>	Sistema notarial	Sistema notarial				
	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación del problema		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Herramientas ofimática		Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno

	Sistema notarial	Sistema notarial			Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Registro y control de comunicación	Registro y control de comunicación			Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Pluralismo y género	Pluralismo y género			Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
<b>Analista 1.7</b>	Acceso a la información pública		Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Constitución de la República del Ecuador	Constitución de la República del Ecuador	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Sistema notarial	Sistema notarial			Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Metodología de sistema	Metodología de sistema				
	Metodología de gestión	Metodología de gestión				
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				
<b>Analista 1.8</b>	Acceso a la información pública		Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos	Base de datos	Monitoreo y control	Monitoreo y control	Análisis conceptual	Análisis conceptual
	Constitución de la República del Ecuador	Constitución de la República del Ecuador	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Sistema notarial	Sistema notarial			Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno
	Metodología de sistema	Metodología de sistema			Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Metodología de gestión	Metodología de gestión			Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				

<b>Analista 1.9</b>	Acceso a la información pública		Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Sistema notarial	Sistema notarial			Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Metodología de sistema	Metodología de sistema				
	Metodología de gestión	Metodología de gestión				
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				
	Sistema de Seguridad y Salud Ocup.	Sistema de Seguridad y Salud Ocup.				
<b>Analista 1.10</b>	Acceso a la información pública	Acceso a la información pública	Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Sistema notarial	Sistema notarial			Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Metodología de sistema	Metodología de sistema			Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno
	Metodología de gestión	Metodología de gestión				
	Inventario de bienes informáticos	Inventario de bienes informáticos				
	Sistema de Seguridad y Salud Ocup.	Sistema de Seguridad y Salud Ocup.				
<b>Analista 1.11</b>	Acceso a la información pública		Identificación del problema	Identificación del problema	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Base de datos		Monitoreo y control	Monitoreo y control	Orientación al servicio	Análisis conceptual
	Herramientas ofimáticas		Aprendizaje	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje	Aprendizaje

	Sistema notarial	Sistema notarial	conceptual Manejo de recursos financieros		continuo Orientación al resultado	continuo Orientación al resultado
	Metodología de sistema	Metodología de sistema	Pensamiento analítico		Conocimiento del entorno	
	Metodología de gestión Inventario de bienes informáticos	Metodología de gestión Inventario de bienes informáticos				
<b>Analista 1.12</b>	Acceso a la información pública Base de datos	Acceso a la información pública	Identificación del problema Monitoreo y control	Identificación del problema Monitoreo y control	Trabajo en equipo Orientación al servicio	Trabajo en equipo Análisis conceptual
	Herramientas ofimáticas		Aprendizaje conceptual	Aprendizaje conceptual	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Sistema notarial	Sistema notarial	Manejo de recursos financieros		Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Metodología de sistema	Metodología de sistema	Pensamiento analítico		Conocimiento del entorno	
	Metodología de gestión Inventario de bienes informáticos	Metodología de gestión Inventario de bienes informáticos				
			<b>Abogado Profesional</b>			
<b>Abogado 1</b>	Constitución de la República del Ecuador Código orgánico administrativo	Constitución de la República del Ecuador Código orgánico administrativo	Identificación de problemas Monitoreo y control	Identificación de problemas	Trabajo en equipo Orientación al servicio	Trabajo en equipo Análisis conceptual
	Acceso a la información Pública	Acceso a la información Pública	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Ley orgánica de contraloría general de Estado	Ley orgánica de contraloría general de Estado	Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual	Orientación al resultado	Orientación al resultado
	Sistema de Seguridad de salud ocupacional		Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Conocimiento del entorno	Conocimiento del entorno

<b>Abogado 2</b>	Sistema notarial	Sistema notarial	Identificación de	Identificación de	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Constitución de la	Constitución de la	problemas	problemas	Orientación al	Análisis conceptual
	República del Ecuador	República del Ecuador	Monitoreo y control	Monitoreo y control	servicio	
	Código orgánico	Código orgánico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Aprendizaje	Aprendizaje
	administrativo	administrativo			continuo	continuo
Acceso a la información	Acceso a la información	Pensamiento	Pensamiento	Orientación al	Orientación al	
Pública	Pública	conceptual	conceptual	resultado	resultado	
Ley orgánica de	Ley orgánica de					
contraloría general de	contraloría general de	Pensamiento	Pensamiento	Conocimiento del	Conocimiento del	
Estado	Estado	estratégico	estratégico	entorno	entorno	
Sistema de Seguridad de	Sistema de Seguridad de					
salud ocupacional	salud ocupacional					
Sistema notarial	Sistema notarial					
		<b>Técnico</b>				
<b>Técnico 1</b>	Acceso a la información		Comprensión y	Comprensión y	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Pública		Expresión escrita	Expresión escrita	Orientación al	Orientación al
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Identificación de		servicio	servicio
Sistema de Seguridad y		Organización de	Organización de	Aprendizaje	Aprendizaje	
Salud Ocup.		sistemas	sistemas	continuo	continuo	
Sistema de	Sistema de	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Orientación al	Orientación al	
administración y talento	administración y talento			resultado	resultado	
humano	humano					
<b>Técnico 2</b>	Acceso a la información		Comprensión y	Comprensión y	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Pública		Expresión escrita	Expresión escrita	Orientación al	Orientación al
	Herramientas ofimáticas	Herramientas ofimáticas	Identificación de		servicio	servicio
	Sistema de Seguridad y	Sistema de Seguridad y	Organización de	Organización de	Aprendizaje	Aprendizaje
	Salud Ocup.	Salud Ocup.	sistemas	sistemas	continuo	continuo
Sistema de	Sistema de	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Orientación al	Orientación al	
administración y talento	administración y talento			resultado	resultado	
humano	humano					
Apostilla de documentos	Apostilla de documentos					
		<b>Asistente</b>				

<b>Asistente 1</b>	Acceso a la información Pública Herramientas informáticas Sistema de gestión documentada Registro y control de comunicación	Acceso a la información Pública Herramientas informáticas Sistema de gestión documentada Registro y control de comunicación	Identificación de problemas Monitoreo y control  Pensamiento analítico  Pensamiento conceptual Pensamiento estratégico	Identificación de problemas Monitoreo y control  Pensamiento analítico  Pensamiento conceptual Pensamiento estratégico	Trabajo en equipo  Orientación al servicio Aprendizaje continuo Orientación al resultado Conocimiento del entorno	Trabajo en equipo  Análisis conceptual  Aprendizaje continuo Orientación al resultado Conocimiento del entorno
--------------------	--	--	---	---	--	---